Les coopératives autochtones au Canada

Études de cas

Research & Analysis Directorate

Direction de la recherche et de l'analyse

Indian and Northern Affairs Canada

Affaires indiennes et du Nord Canada

Canada

Les coopératives autochtones au Canada

Études de cas

Juin 2001

Les opinions émises dans ce document sont celles des auteurs, et non celles du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada.

Publié avec l'autorisation du
Ministre d'Affaires indiennes
et du Nord Canada,
Ottawa, 2001
www.ainc-inac.gc.ca

QS-7028-000FF-A1
N° de catalogue R2-160/2001F
ISBN 0-662-85982-0

© Ministre de Travaux publics et
Services gouvernementaux Canada

This publication is also available in
English under the title :
Aboriginal Co-operatives in Canada Case Studies

101-06141/

Les études de cas dans ce document ont été préparées pour une publication intitulée *Aboriginal Co-operatives in Canada, Current Situation and Potential for Growth*, préparé pour la *Canadian Co-operative Association* et pour Le Conseil Canadien de la Coopération. Ce rapport a été publié par le *Centre for the Study of Co-operatives* de l'Université de la Saskatchewan, et les études de cas sont reproduites avec la permission de ce Centre. Les études de cas ont été rédigées par différents auteurs et leur travail a été supervisé par les auteurs du rapport.

Dr. Lou Hammond Ketilson
Professeur associé
Management and Marketing, College of Commerce and
Centre for the Study of Co-operatives
Université de la Saskatchewan

Dr. Ian MacPherson
Directeur
British Columbia Institute for Co-operative Studies
Université de Victoria

Le rapport est disponible sur les sites Internet suivants :
http://coop-studies.usask.ca
www.coopcca.com
www.agr.ca

Table des matières

Page

Introduction 2
Arctic Co-operatives Limited 5
Ikaluktutiak Co-operative Limited – Mise à jour 2000 18
Ikaluktutiak Co-operative Limited – Étude de 1992 25
Caisse Populaire Kahnawake 44
Puvirnituq Co-operative 54
Apaqtukewaq Fisheries Co-operative 62
Anishinabek Nation Credit Union 68
Native Inter-Tribal Housing Co-operative and First Nations Housing Co-operative 84
Akochikan Co-operative 103
Neechi Foods Co-operative Limited – Mise à jour 2000 115
Neechi Foods Co-operative Limited – Étude de 1991 121
Amachewespimawin Co-operative 134
Wilp Sa Maa'y Harvesting Co-operative 140
New Beginnings Housing Co-operative 158
Quint Development Corporation 161

Introduction

Quand on pense à la façon dont les peuples autochtones du Canada considèrent l'utilisation possible des coopératives, trois points pour le moins évidents doivent être retenus.

Premièrement, les peuples autochtones sont plus déterminés que jamais à prendre en charge leur avenir. Ce but se cache derrière les pressions pour des ententes sur les questions territoriales, la quête de meilleures structures gouvernementales, l'emphase grandissante mise sur de meilleures opportunités en éducation, et la détermination à préserver les traditions. Ceci caractérise une génération d'Autochtones mieux éduquée que n'importe quelle autre auparavant, une génération de plus en plus épuisée suite aux restrictions sociales et économiques dont leurs peuples ont hérité, une génération déterminée à trouver de meilleures façons de préserver leurs valeurs traditionnelles à l'intérieur d'un changement nécessaire.

Dans leur quête de meilleures solutions pour l'avenir, les peuples autochtones peuvent trouver dans les organisations coopératives de propriété et de contrôle, quelques solutions aux impasses qu'ils rencontrent. Ils pourraient trouver que les organisations coopératives, adaptées aux besoins locaux et reflétant les priorités locales, peuvent représenter une des meilleures façons pour les peuples autochtones d'être maîtres de leurs territoires.

Deuxièmement, les peuples autochtones et leurs dirigeants doivent faire face à des défis grandissants. Par exemple, ils doivent envisager des problèmes de chômage sans pareil, un niveau de santé inférieur aux autres Canadiens, les défis importants que représentent les ajustements rapides à la vie urbaine, et la réforme des structures directionnelles autochtones. Une suite de révolutions ébranle les communautés autochtones, ce qui implique que leurs chefs font face quotidiennement à un éventail de responsabilités plus large que celui des autres politiciens de l'ensemble de la société canadienne. Peut-être que le modèle coopératif, compte tenu de sa capacité à répondre à une multitude de besoins et de ses façons caractéristiques de rendre des comptes, peut être utile en stimulant la croissance, en favorisant le partage et le sens des responsabilités.

Troisièmement. les décisions prises aujourd'hui auront des répercussions à long terme pour les générations futures des peuples autochtones. Une entente sur les

revendications territoriales et d'autres droits entraîneront des fonds importants pour les peuples autochtones, mais les décisions prises sur ces fonds détermineront l'avenir de ces peuples. C'est une grave responsabilité qui repose lourdement sur les chefs actuels; c'est une sorte de défi qu'on n'a pas eu à envisager, de façon si évidente, depuis l'époque des négociations de traités de la fin du dix-neuvième et du début du vingtième siècles. Dans cette perspective, le modèle coopératif peut être d'une grande valeur car il assure aux Autochtones la possession continue de leurs ressources, l'établissement d'un capital social aussi bien qu'économique, et un « intérêt pour la communauté » enchâssé dans les principes de l'entreprise coopérative.

On peut apprendre les valeurs potentielles de l'utilisation des coopératives de deux façons. La première, qui est fondamentalement suivie par des générations de fervents du coopératisme, est de commencer avec un peu d'histoire, de retracer les étapes du développement des coopératives depuis leurs débuts – commençant habituellement avec les « Rockdale Pioneers » dans les années 1840 en Angleterre – et après, de suivre le parcours du développement des coopératives jusqu'à maintenant. Ceci peut représenter une démarche utile, particulièrement pour ceux dont l'ascendance remonte aux révolutions industrielles des pays de l'Atlantique Nord. Ce n'est toutefois pas aussi utile pour ceux dont les traditions embrassent différents systèmes de valeurs et qui n'ont pas vu leur histoire directement affectée par l'industrialisation.

Pour eux, l'examen consciencieux d'exemples concrets de la diversité de l'expérience coopérative au sein de leur peuple constitue une démarche plus utile. Il est mieux d'apprendre de ceux que l'on connaît, de gens qui exercent ce qui pourrait être utile pour le mieux-être commun. Ceci constitue l'hypothèse sous-jacente aux histoires d'études de cas de l'action coopérative, entreprise par une diversité de peuples autochtones, que nous vous présentons.
Ces études ont été écrites par un certain nombre de collaborateurs, dont plusieurs sont des Autochtones de la coopérative présentée. Chaque étude a été approuvée par les dirigeants des coopératives étudiées.

Vous êtes invités à lire ces récits, à retenir d'eux ce qui est potentiellement important pour les communautés auxquelles vous appartenez. Vous êtes invités à entrer en contact avec les coopératives pour de plus amples informations.

J'espère que ces études de cas vont favoriser la discussion chez les personnes qui

pourraient se montrer intéressées à développer n'importe quel genre de coopérative. Une chose est certaine : aujourd'hui, les Autochtones ne trouveront valorisant de créer des organismes basés sur les valeurs coopératives qu'à travers leurs études et leurs débats personnels. Le temps est loin où un fervent du coopératisme de l'extérieur pouvait avoir un impact sur eux.

Si vous ignorez la façon dont les Autochtones ont acquis de l'expérience en matière de coopératives, je pense que vous serez étonnés de l'étendue et de l'éventail de l'entreprise coopérative présentée dans ces études de cas. Les Inuits ont été les défricheurs de l'entreprise coopérative; leur cas est le plus impressionnant dans l'histoire de la coopérative au Canada des cinquante dernières années; il constitue un exemple des plus remarquables de l'esprit d'entreprise des Autochtones dans le monde actuel. De même, j'espère que vous trouverez, comme je l'ai fait, beaucoup de matière à réflexion dans ces études au fur et à mesure qu'elles explorent comment les Autochtones ont développé des coopératives de pêche, d'habitation, de consommateurs, et des coopératives financières. Peut-être aussi vous intéresserez-vous à la façon dont les coopératives peuvent être utilisées pour répondre à d'autres besoins tels qu'en matière de santé, d'éducation et de soins aux Aînés. L'ampleur des perspectives qui émerge de l'examen de ces études de cas est vraiment remarquable.

Il n'y a pas qu'un seul chemin pour un avenir plus prospère et plus équitable – pour les Autochtones ou les non-Autochtones. Des besoins et des opportunités spécifiques doivent être recherchés à l'aide d'un effort individuel, par le biais de petites entreprises, d'alliances avec de grandes corporations qui façonnent de plus en plus notre monde, et de mesures gouvernementales incluant les mesures prises par les bandes autochtones. Ils peuvent aussi être recherchés à l'aide d'un effort collectif, un mode d'entreprise et d'organisation qui peut fonctionner dans les coopératives aussi bien que dans d'autres domaines.

C'est une personne avisée, un groupe averti, qui considère toutes les options en envisageant l'avenir, en répondant aux pressions qui semblent s'intensifier de jour en jour, et en faisant face aux responsabilités qui incomberont aux générations futures.

Ian MacPherson
Directeur
Institut d'études coopératives de la Colombie-Britannique

Arctic Co-operatives Limited

Analyse d'étude de cas préparée par Ian MacPherson,
directeur, British Columbia Institute for Co-operative Studies,
Université de Victoria

> « Si vous allez à la chasse au phoque en solitaire, et que vous ne surveillez qu'un seul trou d'air (l'animal en pratique cinq ou six), vos possibilités de succès sont minces. Donc, plus vous en guettez, meilleures sont vos chances. Habituellement, tout le campement descend sur la glace, avec les chiens, et tente de surveiller le plus de trous d'air possible. Après la chasse, les prises sont partagées entre tous. À mon avis, voilà pourquoi les Inuits ont accepté les coopératives aussi facilement[1]. »

Survivre dans la toundra ou sur les côtes de l'Arctique a toujours été une lutte implacable; récolter les trésors régionaux, terrestres ou marins, a, de tous les temps, présenté un extrême défi. Avant que le marché et l'État moderne ne viennent transformer l'économie du Nord, les humains n'avaient guère le choix de s'entraider, d'observer une collaboration communautaire pragmatique. C'est ainsi que les Inuits et les Inuvialuits développèrent des traditions bien ancrées de coopération familiale et communautaire, bien avant que les résidents du Sud, les fonctionnaires, les missionnaires, les tenants du coopératisme et les spécialistes de l'organisation sociale les encouragent à fonder des coopératives officielles. Ces traditions allaient créer des environnements propices à l'établissement et, en général, à la croissance du mouvement coopératif institutionnalisé.

Les origines

Depuis des siècles, l'Arctique suscite l'intérêt des Européens et des gens du Sud, mais ce n'est que dans les années 1950 que le gouvernement canadien, qui avait accepté la responsabilité de la région en 1880, a commencé à s'y intéresser vraiment. Les raisons de ce réveil sont faciles à rappeler. L'inquiétude causée par l'intensification de la guerre froide se propageait tout autant dans l'Arctique canadien qu'ailleurs dans le monde. Les récits de misère affreuse et les taux élevés de mortalité attribués à des maladies guérissables, ont suscité de la honte chez les nombreux Canadiens du Sud. Beaucoup d'entrepreneurs du Sud s'agitaient à la pensée de pouvoir exploiter les richesses minérales de la région. La volonté de créer

[1] Interview d'Andrew Goussaert par l'auteur, le 15 juillet 1986.

un filet de sécurité sociale national a fait son chemin vers le Nord tout autant que vers l'Est et l'Ouest. Toutes ces pressions transformèrent radicalement la façon dont le gouvernement canadien et ses représentants territoriaux s'acquittaient de leurs responsabilités dans le Nord. Mais avant tout, elles ont forcé la réorganisation rapide et parfois brutale des sociétés arctiques. C'est au milieu de ces transformations que prit forme le mouvement coopératif, avec sa façon distincte de faire des affaires et de bâtir les collectivités locales.

Au début des années 1950, au vu des possibilités de vente d'œuvres d'artistes autochtones, notamment James Houston, Don Snowden et, plus tard, Alma Houston, les représentants du gouvernement commencèrent à discuter de la création de coopératives. En 1958, à la suite d'une étude de faisabilité sérieuse, le gouvernement fédéral annonçait son premier programme quinquennal de développement coopératif dans le Nord. Un an plus tard naissaient les deux premières coopératives, celle de George River et celle de Port Burwell (Kikitoayak Eskimo Co-operative).

Les débuts prometteurs des deux institutions incitèrent les habitants de plusieurs autres collectivités à en développer d'autres, en partenariat avec les gens du Sud. C'est dans les années 1960 et au début des années 1970 que le gouvernement fit le plus d'efforts pour favoriser l'implantation de coopératives. En 1970, les Territoires du Nord-Ouest et le Yukon en comptaient 30. Cinq ans plus tard, il y en avait 41. Dans les années qui suivirent, d'autres vinrent s'ajouter qui en portèrent le nombre à environ 45 réparties dans la plupart des collectivités importantes de la région. Au fur et à mesure que les coopératives atteignaient la stabilité, entre 90 % et 97 % de leurs membres étaient des Autochtones et leurs conseils élus étaient constitués presque exclusivement d'Inuits, d'Inuvialuits et de Dénés.

L'expansion qui a eu lieu dans les années 1960 et qui s'est poursuivie jusqu'au début des années 1970 est due à la qualité de la coopération entre les Autochtones du Nord et les dirigeants gouvernementaux et des coopératives du Sud. Le principal défi consistait alors à amener les Autochtones à délaisser leurs comportements d'entraide traditionnels pour assimiler rapidement les principes de la participation active et de la gestion de coopératives. En plus de devoir se familiariser avec les modes d'organisation et d'exploitation d'institutions officielles légalement constituées (personnes juridiques), ils durent adapter leur processus décisionnel, fondé sur le consensus, aux modes plus officiels de scrutin et de délégation, propres aux coopératives, et apprendre les tenants et les aboutissants des processus démocratiques (tenue d'élections, animation de réunions, délégation de

responsabilités aux dirigeants élus, utilisation efficace des assemblées ordinaires et annuelles). Certains, en particulier les membres de conseils ou les employés, durent de surcroît apprendre à concilier les impératifs démocratiques inhérents à une coopérative avec la nécessité de se tailler une place sur le marché, et ainsi de comprendre les notions de bilan, de roulement et de vérification. Dès lors, l'enseignement de ces habiletés et de ces connaissances constitua une remarquable entreprise d'éducation des adultes qui, dans les années 1960 et 1970, constituaient la génération dominante. C'est ainsi que les collectivités de l'Arctique se sont dotées d'un cadre de dirigeants quelque peu distincts des leaders politiques et traditionnels des collectivités, pour qui la coopérative devint le centre des ambitions économiques et de bon nombre des aspirations sociales.

Les champions

Compte tenu de cette courbe d'apprentissage propre aux Autochtones du Nord, la participation de fonctionnaires et d'autres résidents du Sud a été particulièrement importante pour le développement initial des coopératives nordiques. Les fonctionnaires de l'ancien ministère des Affaires du Nord, responsables des coopératives du Nord, ont joué un rôle de premier plan dans le transfert quasi complet de ces organisations aux autorités territoriales en 1970. Deux des figures les plus importantes du ministère des Affaires du Nord dans ce dossier furent Paul Godt et Alexandr Sprudz, immigrants récents qui avaient beaucoup appris sur les coopératives au cours des grands mouvements politiques de leurs pays respectifs, les Pays-Bas et la Lituanie. Tous deux se sont souvent rendus dans le Nord et ont exercé sur le gouvernement fédéral des pressions assidues pour obtenir les ressources nécessaires à l'essor des coopératives. Outre qu'ils se firent des alliés au sein de la *Co-operative Union of Canada* (aujourd'hui la *Canadian Co-operative Association*), dont Alexander Laidlaw et Ralph Staples, ils bénéficièrent de l'appui de plusieurs Européens et habitants du Sud, notamment des prêtres, des enseignants et des agents de police qui assurèrent une bonne partie de l'expertise technique et des services consultatifs nécessaires à la mise sur pied et à la gestion de coopératives. C'est d'ailleurs un Européen, Andrew Goussaert, qui fut l'un des plus fervents défenseurs des coopératives et l'un des grands artisans du développement du mouvement coopératif dans le Nord canadien. Son travail, qui s'est étalé sur plus de trois décennies, lui a valu la reconnaissance nationale du mouvement coopératif canadien-anglais. Il est d'ailleurs le seul à avoir jamais reçu pareil honneur.

Le travail de gens tels Sprudz, Godt et Goussaert témoigne du rôle absolument essentiel qu'ont joué les champions dans la création des coopératives nordiques,

mais il importe de souligner la participation tout aussi cruciale des Autochtones et de leurs dirigeants. En somme, c'est la transmission du savoir et la formation, sur une certaine période de temps, qui ont permis à ces coopératives de voir le jour. Les coopératives de l'Arctique, à l'instar de toutes les autres, qu'elles soient d'hier ou d'aujourd'hui, d'ici ou d'ailleurs, autochtones ou non autochtones, ont eu besoin, pour s'épanouir, des soins attentifs de champions éclairés.

Le gouvernement fédéral a aidé les coopératives de toutes sortes de façons. Il a notamment financé la formation de base des dirigeants élus et des membres, en plus de contribuer à la formation des gestionnaires et de participer à l'organisation des opérations annuelles qui ont permis d'acheminer par bateau la majeure partie des biens de consommation nécessaires aux collectivités nordiques. De plus, le gouvernement du Canada a aidé les coopératives à obtenir des contrats de prestation de services et de construction d'habitations, et leur a assuré un soutien direct par l'octroi de marges de crédit garanties et de subventions, par la promotion de l'art autochtone et par des services de soutien aux conférences. Jusqu'au milieu des années 1960, des fonctionnaires à Ottawa s'occupaient de trier, d'entreposer et de vendre les œuvres d'artistes autochtones du Nord ramenées chaque année par les navires de ravitaillement.

Le commerce de l'art

Dès le début, les coopératives du Nord ont pris part à deux types de commerce ou d'entreprise. L'un, le plus prestigieux et le plus connu, consistait à encourager la production d'oeuvres d'art et leur vente en dehors de la région, surtout dans le Sud du Canada. À ses débuts, cet aspect devait lui aussi beaucoup aux énergies et à l'expertise des spécialistes et au soutien du Sud. Toutefois, ce fut toujours un commerce fondé sur la vision de la réalité des Autochtones de l'Arctique, les formes traditionnelles de représentation et les histoires tirées des cultures arctiques.

Le commerce de l'art s'est articulé selon un modèle de marketing courant qui mettait l'accent sur le contrôle de la quantité et de la qualité du « produit », d'une part, et sur une expansion prudente du réseau de vente. Au début, le commerce était réglementé par la Guilde canadienne des métiers d'art de Montréal, qui voyait à garantir un produit de qualité, du moins selon la perception qu'en avaient les gens du Sud qui s'intéressaient à l'art autochtone. Les oeuvres étaient réparties dans différents magasins du Sud et bénéficiaient de l'encouragement des représentants gouvernementaux et des politiciens fédéraux du Sud; on en faisait la promotion dans un réseau toujours grandissant de magasins et boutiques d'art au Canada et, peu à

peu, également dans d'autres pays. C'était, à bien des égards, un marché contrôlé, un marché qui pouvait garantir aux coopératives du Nord (et à leurs artistes/membres) un revenu raisonnable, surtout à l'époque où le Nord accueillait peu de visiteurs et où les artistes du Nord avaient peu de possibilités de vendre individuellement leurs oeuvres hors de la région.

Le genre d'oeuvres produites par les coopératives du Nord a énormément changé au fil des années. Les premières oeuvres -- cela allait de soi -- étaient fortement inspirées de l'art traditionnel des peuples de l'Arctique; la majorité étaient faites de stéatite (pierre à savon), d'os d'animaux ou de cuir. Avec la généralisation de la technologie de la gravure et l'introduction des matériaux provenant du Sud, l'expression, les formes et les perspectives artistiques des artistes du Nord allaient s'adapter à de nouveaux médias et à de nouveaux marchés. En 1999, plus d'un millier d'artistes du Nunavut et des deux territoires vendaient leurs oeuvres par l'entremise des coopératives, l'art devenant aussi l'une des plus importantes sources de revenu des Autochtones de la région. Voilà un bel exemple de l'esprit d'entreprise instinctif des gens du Nord.

Les autres types de commerce

L'autre type de commerce, qui allait en fait avoir plus d'importance dans une perspective à long terme, est né de l'expansion du commerce au détail dans les collectivités de l'Arctique. En raison de l'isolement de ces collectivités et du quasi-monopole exercé par deux chaînes de magasins de la région, le coût des biens de consommation avait toujours été une grande préoccupation pour les gens du Nord. Les magasins de coopératives, du fait de la transparence de leur comptabilité, pouvaient rendre compte des frais perçus sur les biens vendus, la seule variable d'importance étant l'efficacité de leur gestion. À tout le moins, ils faisaient office d'organismes de contrôle des prix des biens de consommation. Pour cette seule raison, ils allaient bientôt faire partie du paysage de presque toutes les collectivités du Nord.

De façon plus importante, les magasins de coopératives ont contribué grandement au développement du capital social de la région. Au moment où leur nombre se stabilisa plus ou moins à quarante-cinq, quelque 250 personnes siégeaient bon an mal an à leurs divers conseils d'administration. Au fil des années, les coopératives ont formé environ 2 000 personnes dans leur rôle d'administrateurs. Elles ont également été, durant plusieurs années, des employeurs importants des Autochtones du Nord, occupant en fait le deuxième rang après le gouvernement. Aujourd'hui, elles

emploient directement 750 personnes et ont mis sur pied des programmes de formation dont des milliers de gens du Nord ont pu profiter de manière directe et indirecte.

Au cours des années 1960 et 1970, le mouvement s'est surtout occupé à former les gens, à la fois dans la région et dans des établissements comme le *Co-operative College of Canada* (aujourd'hui connu sous le nom de *Canadian Co-operative Association*) à Saskatoon. D'une certaine manière, il a été victime de son succès, car une fois leur formation terminée, les gens se trouvaient d'autres emplois ou occupations. Bien des administrateurs élus se sont tournés vers la politique régionale, dans des organisations inuites, à la Chambre des communes et, finalement, à la Législature du Nunavut. Beaucoup de ceux qui obtinrent leur premier emploi dans les coopératives sont passés dans les rangs des gouvernements et des entreprises privées, attirés par les salaires du Sud et par de meilleurs avantages sociaux. Plusieurs devinrent travailleurs autonomes, entrant parfois même en compétition avec les coopératives pour lesquelles ils avaient travaillé. Cette expansion continue de la « capacité humaine » a largement contribué à l'économie sociale et politique de la région du Nord.

Au fil des années, les coopératives du Nord sont devenues une force motrice de croissance considérable pour la région de l'Arctique. Dans un grand nombre de collectivités, elles étaient l'unique entreprise privée; dans d'autres, elles constituaient des compétitrices importantes du commerce de détail, le seul rempart contre l'exploitation des entreprises privées. Les coopératives allaient, par ailleurs, démontrer un remarquable esprit d'entreprise en s'engageant dans toutes sortes d'affaires qui leur semblaient prometteuses sur le plan économique : c'est ainsi qu'elles commencèrent à exploiter des ateliers de réparation des motoneiges qu'elles vendaient, à diriger des hôtels, à organiser des vols nolisés pour les touristes du Sud, à offrir un service de courrier, à livrer du mazout, à ouvrir des clubs vidéo, à construire des maisons et à gérer des services de câblodistribution. Elles devinrent des preuves remarquables de la capacité des habitants du Nord, en particulier des Autochtones, à adapter des activités économiques aux possibilités qui s'offrent.

La création d'Arctic Co-operatives Limited

Les mouvements coopératifs efficaces ne sont généralement pas composés que de coopératives locales. Ils sont presque toujours organisés en fédérations, en groupements ou en alliances qui réalisent des profits d'échelle en s'unissant pour acquérir conjointement les biens ou services dont ils ont besoin, pour collaborer dans

le cadre de programmes de formation, pour vendre collectivement lorsque c'est dans leur intérêt et pour exercer des pressions sur le gouvernement lorsque c'est nécessaire. Ces coalitions, de façons tangibles ou intangibles, jouent un rôle essentiel dans l'atteinte du plein potentiel des coopératives et dans la maximisation des profits du coopératisme autant pour les membres que pour la collectivité. Les pourparlers dans le but de former une fédération de coopératives ont débuté pratiquement en même temps que le mouvement nordique lui-même. En 1963, des représentants de seize coopératives se sont réunis à Frobisher Bay (aujourd'hui Iqaluit) pour envisager les possibilités dans le détail[2]. Ce premier rassemblement panarctique d'Inuits, d'Inuvialuits et d'Innus fut un événement phare empreint d'une grande fébrilité qui a réuni en grands nombres des gens provenant de l'Arctique de l'Ouest et de l'Est, des gens qui communiquaient par l'intermédiaire d'interprètes dans des dialectes similaires mais différents, et qui étaient pour bon nombre transportés par la vision d'un mouvement coopératif panarctique dont ils seraient propriétaires. On pourrait même dire que la première lueur d'une fraternité autochtone panarctique est apparue à ce rassemblement.

Trois ans plus tard, des représentants de vingt-quatre coopératives se rencontraient à Povungnituk pour créer Producteurs de l'Arctique canadien (devenu Producteurs de l'Arctique canadien coopérative Limitée) afin de commercialiser les oeuvres d'art et d'artisanat, d'abord par l'intermédiaire des bureaux de la *Co-operative Union of Canada*, située à Ottawa. Ce fut une étape importante dans l'évolution du mouvement coopératif dans l'Arctique.

La mise sur pied d'un grossiste pour chapeauter les coopératives des Territoires du Nord-Ouest et du Yukon prit un peu plus de temps et fut quelque peu controversée[3]. Les magasins concurrents de la région de l'Arctique résistèrent bien évidemment à la montée des coopératives. À la fin des années 1960, les coopératives furent accusées par un journal de Yellowknife, le président du Conseil territorial du Yukon et le Commissaire des Territoires du Nord-Ouest, de servir de cheval de Troie pour le socialisme. Par conséquent, avant 1970, époque à laquelle la responsabilité des

[2] Onze des coopératives étaient situées dans les Territoires du Nord-Ouest et cinq au Nouveau-Québec.

[3] La situation était moins compliquée au Nouveau-Québec et un grossiste vit rapidement le jour : La fédération des coopératives du Nouveau-Québec, en 1967.

coopératives fut transférée aux territoires, le soutien du gouvernement territorial était plutôt tiède et réservé. Par la suite, pendant plusieurs années, le soutien se fit davantage attendre qu'à l'époque où le ministère des Affaires du Nord en était essentiellement responsable.

Ce n'est qu'en 1972 que le gouvernement territorial a permis aux coopératives nordiques de former une fédération, soit environ cinq ans après avoir reçu la première demande. La Fédération de coopératives de l'Arctique canadien Ltée (FCALL), créée cette année-là, ouvrit un bureau à Yellowknife. Elle prit immédiatement en charge une grande variété de services, y compris des programmes de vérification et de formation ainsi que des services de commerce et de transport. Elle s'associa également plus étroitement aux coopératives du Sud. Ses liens avec la *Co-operative Union* demeurèrent solides, elle continuait à avoir recours au *Co-operative College* pour ses programmes de formation, autant à Saskatoon que dans le Nord; elle commença également à se procurer ses biens de consommation et ses marchandises diverses auprès des *Federated Co-operatives*, le grossiste des coopératives de l'Ouest canadien.

Chronologie des coopératives de l'Arctique

1959 : formation des premières coopératives

1963 : Conférence de Frobisher Bay

1966 : Conférence de Povungnituk

1966 : Formation de Producteurs de l'Arctique canadien

1972 : Formation de *Canadian Arctic Co-operatives*

1983 : Union de Producteurs de l'Arctique canadien et de Canadian Arctic Co-operativespour former *Arctic Co-operatives Limited*

1986 : Création du fonds de développement des coopératives de l'Arctique

1987 : Déménagement du siège social de *Arctic Co-operatives* à Winnipeg

En moins de deux ans, toutefois, la FCALL avait de graves problèmes financiers, ce qui la força à organiser une campagne de financement entre 1975 et 1978. Même si une partie des fonds amassés provenaient des jeunes coopératives, la majeure partie provenait des gouvernements fédéral et territoriaux. Ils garantirent un crédit bancaire de 3,2 millions de dollars, versèrent des contributions annuelles de près de 300 000 $,

consentirent des prêts à taux inférieurs aux coopératives locales et avancèrent 240 000 $ chaque année pour financer les programmes de formation et d'éducation. Même si cette aide était substantielle, elle ne correspondait pas au genre d'aide, directe et indirecte, que les gouvernements apportaient aux entreprises du Sud désireuses de s'établir dans le Nord.

Les pressions exercées dans les années 1980 forcèrent les dirigeants de l'*Arctic Co-operatives*, tant dans les organisations centrales que locales, à se concentrer alors presque uniquement sur les besoins de leurs entreprises. Ainsi donc, si les coopératives ont pu jouer un rôle important dans le développement du sentiment de l'identité chez les Inuits et les Inuvialuits à cette époque -- comme en font foi la mise sur pied de l'Inuit Tapirisat et l'émergence de la question des revendications territoriales -- leur rôle de premier plan dans la vie politique autochtone et dans la promotion d'une économie dirigée par les Inuits s'estompa graduellement. Voilà une tendance qu'il importe de saisir pour comprendre la place occupée par les coopératives environ une décennie plus tard.

Établir la stabilité

Grâce aux entrées de fonds et à l'augmentation de ses capacités de gestion, la FCALL et la plupart des coopératives connurent du succès jusqu'au début des années 1980. Le commerce de l'art bénéficiait d'une croissance constante, les opérations des coopératives locales s'amélioraient sensiblement, et l'habileté des dirigeants, élus et payés, grandissait. Puis, les effets des taux d'intérêt élevés des années 1980 commencèrent à se faire sentir : en 1984, le système tout entier était acculé à la faillite. La crise naissante précipita la fusion de Producteurs de l'Arctique canadien et de la Fédération de coopératives de l'Arctique canadien Ltée pour créer *Canadian Arctic Producers* (CAP) en 1982. La nouvelle organisation regroupa ses bureaux, dont l'un se trouvait à Yellowknife, l'autre à Ottawa. Après avoir envisagé plusieurs endroits, le siège social fut installé à Winnipeg en 1985, ce qui réduirait les frais d'environ 450 000 $ annuellement. Le déménagement permit aussi à l'organisation de prendre un peu de distance par rapport au gouvernement et de se libérer de l'espèce de contrainte, officielle et officieuse, conséquence du soutien financier apporté à la fin des années 1970.

Toutefois, l'étape la plus importante dans l'atteinte d'une plus grande autonomie fut la création du fonds de développement des coopératives de l'Arctique. Pendant la période difficile du milieu des années 1980, le gouvernement fédéral accorda cinq millions de dollars dans le cadre du Programme de développement économique des

Autochtones pour aider les coopératives locales à acheter du matériel et à moderniser leurs installations. Le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada accorda lui aussi cinq millions pour aider au refinancement des coopératives. Pour sa part, le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest annula une dette de 1,5 million de dollars, montant qui avait été investi dans une usine de parkas dont il avait encouragé la reprise par Arctic Co-operatives quelques années auparavant, et avança une somme de 500 000 $ pour la réalisation de projets de développement au sein des coopératives locales. Ces fonds permirent à *Arctic Co-operatives* de régler finalement les énormes problèmes de liquidités que lui occasionnait le système de passation de commandes annuelles des organisations centrale et locales. Aspect plus important encore, les fonds furent gérés de telle façon que près de 10,5 millions de dollars ont pu être dégagés pour être déposés dans une nouvelle entité, l'*Arctic Co-operative Development Fund* (ACDF) -- le fonds de développement des coopératives de l'Arctique --, qui était en fait un fonds renouvelable qui permit de créer une réserve commune de capitaux à laquelle pouvaient puiser les coopératives locales au lieu de contracter des emprunts importants auprès d'autres institutions financières.

Depuis 1985, les coopératives du Nord et Arctic Co-operatives ont connu un succès quasi ininterrompu. L'ACDF atteint presque 28 millions de dollars, ce qui en fait l'un des fonds autochtones les plus fructueux au Canada. Entre 1985 et 1999, plus de 15 millions de dollars ont été rendus aux coopératives locales, somme qui, autrement, serait sortie de la région pour aboutir dans les coffres d'investisseurs de l'extérieur dans d'autres magasins du Nord. La courbe des dividendes a également connu une progression quasi constante, les ristournes des dernières années approchant les deux millions de dollars. L'actif consolidé est passé de 15,5 millions en 1982 à plus de 82 millions en 2000. On compte maintenant plus de 15 000 membres et 740 employés, presque tous des Autochtones. Plus d'un millier de personnes vendent leurs oeuvres par l'entremise du programme d'art. Un système d'information pluriannuel a été implanté et la chaîne hôtelière gérée par les coopératives s'est engagée dans un programme d'amélioration de ses installations.

Les questions à régler

L'implantation des coopératives au Nunavut, dans les Territoires du Nord-Ouest et au Yukon est une histoire remarquable de maîtrise de situations commerciales difficiles. On ne peut imaginer la complexité des problèmes que pose l'exploitation d'une entreprise sur un territoire aussi vaste que celui desservi par *Arctic Co-operatives*. Les distances elles-mêmes, les systèmes de transport difficiles (et coûteux!), les coûts élevés de la construction dans le Nord, les défis de monter des systèmes de

comptabilité uniformes et efficaces, la difficulté de bâtir des affaires florissantes dans des collectivités (dont beaucoup ne comptent qu'entre 300 et 700 habitants), tout cela suffirait à mettre à mal les ressources de n'importe quelle entreprise. Il s'agit d'une bataille sans cesse recommencée.

Derrière tous ces défis se profile une même réalité : le besoin constant de gens qualifiés, tant pour les postes élus que pour les postes rémunérés. Le déclin des programmes de formation est un des malheurs des années 1980 et est imputable, d'une part à la diminution du soutien gouvernemental, et d'autre part, aux compressions budgétaires des coopératives. Les lacunes sur le plan de la formation ont par la suite freiné l'accès des Autochtones aux postes de commande au sein des coopératives. Le problème ne s'est pas tellement fait sentir du côté des postes élus : les conseils locaux sont presque entièrement composés d'Autochtones, tout comme ceux d'*Arctic Co-operatives* et du fonds de développement des coopératives de l'Arctique.

Le problème se trouve plutôt du côté de l'administration où une bonne part des gestionnaires, quoique quelques-uns soient résidents du Nord depuis longtemps, sont avant tout des gens du Sud. Tout en appréciant les efforts de ces dirigeants transplantés, les coopératives ont toujours voulu former plus de gestionnaires autochtones, non seulement pour ouvrir plus de perspectives aux jeunes du Nord, mais également pour que l'élément le plus « public » des coopératives reflète les réalités de ses membres.

Le défi que pose l'acquisition de compétences en gestion ne se résume évidemment pas à une question interne pour les coopératives du Nord; il découle, en grande partie, du peu de possibilités de formation qui sont offertes dans le Nord. La façon dont a évolué la politique gouvernementale en matière de formation -- et de développement économique -- est venue compliquer encore la situation ces dernières années. Le gouvernement fédéral, depuis la publication du Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones, prône la décentralisation des décisions pour les laisser aux organisations politiques des peuples autochtones, comme les associations régionales inuites du Nord et l'Inuit Tapirisat. Il a préféré donner la prestation des services en sous-traitance à des filiales de ces organisations : des organisations de développement économique communautaire ou des sociétés de développement appartenant à des actionnaires régionaux, par exemple : la société Nunasi au Nunavut et la société Qikiqtaalik dans la région de Baffin. De fait, la prolifération des sociétés de développement suite aux efforts de décentralisation du gouvernement, le

désir naturel des collectivités locales d'assumer la maîtrise de leur destin et le besoin de trouver des façons de canaliser vers les collectivités les fonds obtenus dans le cadre du règlement des revendications territoriales ont été les éléments de changements les plus importants à survenir dans l'infrastructure économique de la région de l'Arctique ces dernières années.

Même si ces changements sont compréhensibles, surtout dans le cadre de la Stratégie canadienne de développement économique pour les Autochtones (SCDEA), ils ont eu pour effet d'isoler quelque peu les coopératives de l'Arctique. En effet, les coopératives de l'Arctique sont éparpillées dans toute la région et fonctionnent selon un système global qui ne coïncide pas avec l'approche régionale de la nouvelle politique gouvernementale. Le fait que les coopératives ne soient pas totalement autochtones vient encore compliquer la situation en les rendant inadmissibles à la plus grande partie des fonds affectés selon les nouveaux systèmes. C'est, dans un sens, une situation malheureuse puisque les coopératives sont constituées à plus de 90 % de membres autochtones et qu'elles ont été un outil particulièrement efficace pour former des entrepreneurs autochtones. D'une certaine façon, la pratique actuelle vient saper l'une des plus importantes et anciennes formes de participation des Autochtones à l'économie de marché.

Le dossier prend une importance capitale parce qu'il exclut largement *Arctic Co-operatives* de toute participation régionale à la Stratégie canadienne de développement économique pour les Autochtones. Cela s'est traduit par son exclusion générale de la Société autochtone de financement, même si des études sont en cours pour déterminer si on peut trouver une solution aux problèmes. Ces deux points sont critiques pour le développement des coopératives dans l'Arctique, et certains pourparlers seront donc nécessaires entre les dirigeants des organisations autochtones et les représentants des gouvernements afin de s'assurer que le modèle coopératif, qui a été si profitable aux Autochtones et à leur collectivités, n'est pas mis de côté par accident ou par inadvertance dans l'avenir.

À retenir

Avec celui des coopératives autochtones au Nunavik, le dossier d'*Arctic Co-operatives* représente l'une des expériences de coopératisme les plus concluantes des Autochtones du Canada. Qu'est-ce qui peut expliquer les succès d'ACL? Les facteurs qui suivent paraissent particulièrement importants :

a) Les coopératives répondaient à plusieurs besoins bien définis.
b) Les Inuits et les Inuvialuits étaient réceptifs à l'idée des coopératives.
c) Un petit cercle de champions a apporté un grand soutien aux coopératives, particulièrement au tout début.
d) Un commerce lucratif -- celui de l'art -- a généré un revenu important au fil des ans.
e) On disposait de suffisamment de fonds pour connaître le succès malgré de très mauvaises conditions économiques et la difficulté de mener des affaires sur la quasi-totalité du territoire de l'Arctique.
f) Les progrès n'ont été ni rapides ni faciles.
g) Les coopératives ont réussi à se garder à une certaine distance des gouvernements.
h) Elles ont connu un système de financement innovateur grâce au fonds de développement des coopératives de l'Arctique.
i) Le développement des ressources humaines est le défi le plus persistant qu'aient à relever les coopératives.
j) En particulier, il faut former des dirigeants autochtones dans les plus brefs délais.

Voilà des leçons ou des points que les gens intéressés à implanter des coopératives autochtones ailleurs au Canada auraient intérêt à garder précieusement en mémoire.

Ikaluktutiak Co-operative Limited – Mise à jour 2000

Cambridge Bay (Nunavut)
Analyse d'une étude de cas préparée par Juliano Tupone

La communauté de Cambridge Bay, située sur la côte sud-est de l'île Victoria, au Nunavut, compte environ 1 300 résidents, dont 75 % à 80 % sont des Inuits. En 1959, une pêche commerciale à l'omble de l'Arctique, fondée sur le modèle coopératif, était mise en exploitation. Huit ans plus tard, l'entreprise était constituée en corporation. « Elles sont parties de rien », disait Andrew Goussaert, en parlant des deux coopératives nordiques. Au cours des premières années, malgré l'appui quasi inexistant des gouvernements, les collectivités ont quand même réussi à mettre sur pied des entreprises coopératives viables. Au début des années 1970, une épicerie au détail est venue se greffer à la coopérative de pêche.

L'histoire

Au cours des trente dernières années, la Ikaluktutiak Co-operative a connu une croissance et un succès éloquents. Au fil des ans, la petite coopérative de pêche a élargi ses activités pour devenir une entreprise très prospère et importante, propriété de la collectivité. Beaucoup de gens comme William (Bill) Lyall et Andrew Goussaert soulignent que les collectivités inuites sont particulièrement propices à l'implantation de coopératives. Bill fait remarquer que la coopération a toujours été essentielle à la survie des Inuits. Initialement, ils vivaient en petits peuplements où tous les proches, en plus de s'entraider, prêtaient main-forte à d'autres établissements.

Malgré la pertinence du modèle coopératif dans les communautés inuites, les premières années de la coopérative de Cambridge Bay n'ont pas été faciles. Le financement de démarrage (tant privé que gouvernemental) était l'un des principaux enjeux. Comme Bill le disait, « Si nous avions besoin de dix dollars, on nous en donnait un ». Et à la rareté des ressources financières s'ajoutait le manque de locaux. Ainsi, les premières installations coopératives de Cambridge Bay furent aménagées dans des bâtiments abandonnés. Enfin, peu de gens dans la communauté possédaient la formation et l'instruction nécessaires pour exploiter et gérer la coopérative.

Initialement, à Cambridge Bay, un réseau de personnes ont uni leurs efforts pour aider la communauté à lancer la coopérative, malgré des ressources financières limitées. Andrew Goussaert, par exemple, a participé à la création du magasin de détail coopératif de Cambridge Bay et à d'autres entreprises coopératives comme celle de Gjoa Haven dans l'île du Roi-Guillaume. Même si le modèle coopératif s'était avéré particulièrement bien adapté aux communautés inuites, il a connu des périodes difficiles, particulièrement au début des années 1980, alors que plusieurs coopératives nordiques se sont vu acculer à la faillite (Wuttunee, 1992, p. 84).

Depuis sa création dans les années 1960, à titre de pêcherie d'omble de l'Arctique, la coopérative a connu une diversification de ses activités. En plus du magasin de détail, qui a ouvert ses portes au début des années 1970 et qui constitue aujourd'hui sa principale source de revenu, la coopérative exploite un hôtel, un service de taxis et un service de câblodistribution. Le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest est propriétaire à environ 51 % de l'opération de pêche. Le succès de la coopérative de Cambridge Bay est attribuable, au moins en partie, à l'appui considérable dont a bénéficié le système coopératif dans le Nord du pays. En 1972, la Canadian Arctic Co-operative Federation Limited s'est constituée en société puis, en 1981, est devenue l'Arctic Co-operatives Limited (ACL), propriété de 42 coopératives réparties partout dans le Nord canadien. L'ACL offre toute une gamme de services à ses membres : comptabilité et vérification; commercialisation; mise en marché et achats; éducation et formation des gestionnaires et des membres du conseil d'administration; et services de soutien et de consultation en gestion.

Faute de ressources financières suffisantes, l'ACL et ses membres ont connu d'importantes difficultés. Pour remédier à une partie du problème, les gouvernements fédéral et territorial ont créé, en 1986, le Fonds de développement des coopératives des Territoires du Nord-Ouest, doté d'un capital de 10,2 millions de dollars (Wuttunee, p. 83). En 1999, le fonds fut rebaptisé Fonds de développement des coopératives de l'Arctique (FDCA). Bien que pour diverses raisons, comme l'éloignement et la rudesse du climat, elles évoluent dans un environnement peu propice au développement économique, les coopératives nordiques comme celle d'Ikaluktutiak ont réussi à survivre aux périodes d'instabilité financière. Grâce aux ressources combinées de l'ACL et du FDCA, ces coopératives sont devenues, au cours des vingt dernières années, assez prospères.

Éducation et formation

Plusieurs coopératives nordiques ont connu d'importantes difficultés sur le plan de l'éducation et de la formation au coopératisme. Étant donné qu'il est difficile d'enseigner aux membres de la collectivité locale les principes du coopératisme et de l'entreprise (quoique cela ait déjà été fait à divers moments), des gestionnaires de l'extérieur étaient initialement embauchés à la coopérative de Cambridge Bay. En 1978, il fut résolu à l'unanimité de former des résidents du Nord en vue de les intégrer au système coopératif. C'est ainsi qu'un programme fédéral-territorial fut établi et que, de la fin des années 1970 jusqu'au début des années 1980, l'ACL élabora un programme de formation pour les coopératives relevant d'elle. L'ACL, qui voulait établir des normes de formation, fit appel au *Co-op College*. Un programme de formation incluant des modules axés sur les compétences fut alors élaboré. Les exigences du nouveau programme furent jugées suffisamment élevées pour que les cours puissent être crédités dans le cadre de programmes connexes d'un collège de Fort Smith. Un programme de formation à distance fut également mis en place en collaboration avec l'Université de Regina. Comme Bill le soulignait, au fil des ans, plusieurs gestionnaires locaux ont été formés au sein du système coopératif mais ont tendance à quitter pour des postes de fonctionnaires mieux rémunérés.

L'ACL offre encore certains cours aux membres des conseils d'administration et aux délégués aux assemblées générales annuelles (AGA). Le premier jour de chacune des AGA, des ateliers d'orientation sont offerts aux délégués (novices et expérimentés) sur des sujets tels la compréhension des états financiers, la fédération de l'ACL ou la philosophie du coopératisme. Cependant, en raison de difficultés financières, ce type de formation est actuellement le seul à être offert aux membres, bien que la volonté et le besoin de former la population locale pour travailler dans les coopératives nordiques soient encore présents. À l'assemblée générale annuelle de l'ACL/FDCA, qui s'est tenue du 15 au 23 mai 2000, des propositions ont été adoptées afin que les Autochtones du Nord et les Inuits aient accès à davantage de formation. Cependant, la situation financière ne le permettant pas, les délégués à l'AGA ont également demandé à un représentant du gouvernement du Nunavut d'accorder son appui à leur démarche.

La coopérative de Cambridge Bay fait face à des difficultés semblables en ce qui a trait à la formation des membres de la population locale en vue de leur emploi au sein d'entreprises propriétés de la coopérative et exploitées par elle. À cet effet, Bill a

souligné que les dirigeants et les membres de la coopérative Ikaluktutiak souhaiteraient recevoir plus de soutien de la part du gouvernement pour pouvoir ainsi élaborer des programmes de formation et d'éducation qui permettraient à davantage d'Inuits de se joindre au système coopératif. Un grand nombre de coopératives nordiques, voire la totalité, ont besoin de l'aide gouvernementale au titre de la formation et de l'éducation. D'aucuns ont avancé que le public devait être mieux renseigné sur les avantages des coopératives. De la même manière, les dirigeants, tant autochtones que gouvernementaux, ont besoin de mieux comprendre le système coopératif. En effet, si les dirigeants politiques en général comprenaient mieux le coopératisme, ils seraient plus enclins à lui octroyer l'aide financière nécessaire à son épanouissement. Il semble néanmoins que la compréhension des coopératives et la conscience de leurs retombées se soient accrues sensiblement chez les dirigeants politiques. Comme plusieurs personnes impliquées dans l'ACL le faisaient remarquer, bon nombre de dirigeants politiques du Nord ont amorcé leur carrière au sein du système coopératif.

Participation de la collectivité et répercussions communautaires

L'*Ikaluktutiak Co-operative* (coopérative Ikaluktutiak) a eu à bien des égards des répercussions positives importantes pour la collectivité de Cambridge Bay. La coopérative a procuré de l'emploi à des membres de la collectivité dans les diverses entreprises qu'elle exploite. Quand elle possédait l'entreprise de pêche, son effectif se chiffrait à près d'une centaine d'employés; pour sa part, le magasin de détail procure environ 27 emplois à temps plein et 12 à mi-temps aux membres de la collectivité. Si la coopérative a vraiment réussi à créer de l'emploi dans la collectivité de Cambridge Bay, il importe également de mentionner que de par leur nature des coopératives, comme celle d'Ikaluktutiak, jouent un rôle vital pour le recyclage des capitaux dans la collectivité même. Les profits générés par la coopérative demeurent dans la collectivité sous forme de ristournes et de réinvestissements dans les entreprises. Les entreprises qui n'appartiennent pas aux membres de la collectivité n'ont pas le même impact économique positif.

Il en va de même sur le plan social. Comme nous l'avons déjà dit, le régime coopératif convient bien à la culture inuite. La nature démocratique des coopératives est également un attribut positif étant donné que les membres de la collectivité peuvent jouer un rôle quant à l'orientation que doit prendre l'organisation. D'autres traditions culturelles des Inuits se retrouvent également dans la coopérative, notamment la

pêche, la chasse ainsi que l'art et l'artisanat. En effet, la coopérative exploite un magasin d'art et d'artisanat, vient en aide aux chasseurs et s'occupe toujours de l'entreprise de pêche commerciale (bien qu'à un degré moindre qu'autrefois).

Il va de soi que les membres de la collectivité y sont pour beaucoup dans le succès de la coopérative. Plusieurs Aînés ont contribué au démarrage de la coopérative, encore que leur participation soit beaucoup moindre aujourd'hui. Au début, les femmes n'ont pas joué un très grand rôle mais l'entreprise d'art et d'artisanat leur doit une grande partie de son succès. De plus en plus de femmes s'intéressent à la coopérative. Les jeunes n'y sont pas particulièrement actifs et, bien que plusieurs d'entre eux trouvent au magasin de détail un emploi à temps plein ou à mi-temps, aucune initiative les visant expressément n'est actuellement en cours.

Renseignements financiers

La coopérative Ikaluktutiak a éprouvé certaines difficultés financières dans les années 90, qui se sont principalement traduites par des pertes nettes au cours des exercices 1996, 1997 et 1998. Le rendement des capitaux propres, lequel est fondé sur les ventes nettes (pertes) a été négatif certaines années, les mêmes années en fait que des pertes nettes ont été enregistrées. Quelques années ont également été marquées par une diminution des ventes par rapport à l'année antérieure. Malgré le déclin des ventes, l'avoir propre des sociétaires a toujours augmenté sauf pendant quatre ans au cours de la dernière décennie, comme le montre l'évolution positive en pourcentage.

	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Rendement des capitaux propres	41,13 %	27,76 %	25,93 %	18,35 %	0,86 %	6,85 %
Évolution des ventes	--	5,05 %	8,13 %	2,62 %	-9,16 %	11,37 %
Évolution de l'actif	--	62,58 %	5,14 %	1,63 %	-5,71 %	4,61 %
Évolution de l'avoir propre des sociétaires	--	20,01 %	21,94 %	9,84 %	-8,84 %	6,20 %

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Rendement des capitaux propres	2,40 %	-9,95 %	-12,66 %	-4,86 %	13,30 %	--
Évolution des ventes	-7,52 %	-3,50 %	-14,87 %	2,53 %	-0,49 %	--
Évolution de l'actif	47,97 %	-0,36 %	-8,35 %	7,80 %	-2,46 %	--
Évolution de l'avoir propre des sociétaires	-0,72 %	28,00 %	-40,49 %	-1,48 %	10,60 %	--

Obstacles au développement

À l'instar des autres coopératives du Nord, celle d'Ikaluktutiak doit composer avec certains obstacles assez importants face au développement. Dans le cas d'Ikaluktutiak, les principaux obstacles tiennent aux ressources financières et humaines. Il faudrait que les gens de la collectivité puissent recevoir davantage de formation et d'éducation se rapportant au régime et aux entreprises coopératifs. Il faudrait également que des Inuits de la collectivité puissent recevoir une formation en gestion pour remplir les postes de cette nature qu'offrent la coopérative Ikaluktutiak et d'autres coopératives également. À n'en point douter, il faut des ressources financières pour développer et maintenir de telles initiatives liées à l'éducation.

La logistique n'est pas étrangère non plus aux difficultés que connaissent des coopératives nordiques comme celle d'Ikaluktutiak. En raison de l'isolement de nombreuses collectivités et des longues distances que les fournisseurs doivent parcourir, les dépenses sont très élevées. ACL a déployé de très grands efforts pour maintenir ses coûts au plus bas et rendre ainsi la marchandise abordable aux coopératives membres. À la dernière AGA, des délégués de différentes coopératives membres de l'ACL ont soumis des motions portant sur le coût des marchandises. Beaucoup de temps a été consacré aux discussions sur la façon de ramener les coûts au plus bas afin de garantir que les coopératives demeurent concurrentielles face à d'autres entreprises comme les *Northern Stores* de la Compagnie de la Baie d'Hudson.

La coopérative Ikaluktutiak fait également face à des défis communs à bien des coopératives, tant dans le Nord que dans le Sud. Elle compte environ 1 400 membres qui sont représentés par un conseil d'administration de neuf membres. Ce ne sont pas tous les membres de la coopérative qui sont actifs et ce ne sont pas tous les membres de la collectivité qui sont membres de la coopérative. En dépit des avantages que la formule coopérative présente, il peut être difficile de susciter la participation des membres. Il est même parfois difficile d'inciter les gens à appuyer la coopérative directement en recourant à ses services. Il arrive parfois aussi que la participation active à la gestion de la coopérative (aux réunions des membres, par exemple) n'est pas aussi élevée qu'elle pourrait l'être. Il peut être difficile également de faire comprendre aux membres de la coopérative qu'il est avantageux de conserver les profits dans la collectivité puisque l'entreprise leur appartient.

Projets futurs

Certains défis se profilent à l'horizon pour la coopérative Ikaluktutiak. Le système des coopératives nordiques, en général, connaît des temps difficiles sur le plan du financement, de la logistique et des ressources humaines. La récente AGA tenue par Arctic Co-operatives Limited et le Fonds de développement des coopératives arctiques (FDCA) a fait ressortir que plusieurs coopératives semblables à celle d'Ikaluktutiak ont des plans pour l'avenir. Il existe des plans généraux visant à aller vers des opérations qui pourraient permettre à ACL et, par voie de conséquence, à ses membres, de réduire les coûts. Parmi les plans qui ont fait l'objet de discussions, mentionnons l'achat de barges par ACL et ses membres afin de réduire les frais de transport. Des coopératives comme celle d'Ikaluktutiak explorent des façons d'acheter les éléments d'actif dont elles ont besoin, comme des bâtiments, pour abriter leurs installations. Plusieurs membres des coopératives nordiques ont fait nettement ressortir qu'il faut davantage de communication entre l'ACL et ses coopératives membres comme celle d'Ikaluktutiak, lesquelles verront à s'assurer que l'ACL et le FDCA s'emploient efficacement à fournir les services et les ressources nécessaires qui leur permettront de prendre de l'expansion et de demeurer viables dans l'avenir.

Ouvrages cités

WUTTUNEE, Wanda A. (1992). Ikaluktutiak Co-operative Limited, Cambridge Bay, NWT. Dans *In Business for Ourselves: Northern Entrepreneurs* (p. 79-98). The Arctic Institute of North America 1992 & The Faculty of Management of the University of Calgary.

Ikaluktutiak Co-operative Limited – Étude de 1992

Cambridge Bay (Territoires du Nord-Ouest)
Analyse de cas préparée par Wanda Wuttunee en 1992[1]

La mise sur pied d'une coopérative de pêche commerciale d'omble chevalier à la fin des années 1950, a marqué le début du mouvement coopératif à Cambridge Bay, une collectivité de la côte sud-est de l'île Victoria. Après plus de trente ans, la coopérative prospère et exploite à cet endroit divers établissements : un commerce de détail qui vend des articles d'épicerie, des marchandises diverses et de la quincaillerie, un hôtel de 24 chambres, une grande pêcherie commerciale, une boutique d'art et d'artisanat, un service de taxis et de transport des marchandises, une boulangerie commerciale et un service de câblodistribution. En été, durant la haute saison, la coopérative emploie entre 45 et 50 personnes à temps plein et est l'un des plus importants employeurs d'Autochtones à Cambridge Bay.

William (Bill) Lyall a participé aux activités de la coop de Cambridge Bay dès 1974. Il a été élu au conseil en 1981 et en est aujourd'hui le président. Selon Bill, le succès de la coopérative est attribuable au soutien de la collectivité qui ne s'est jamais démenti et n'a cessé de croître depuis le début des opérations. Il pense que les services personnalisés que lui et ses employés offrent aux familles, aux amis et aux voisins de sa communauté d'un millier de personnes font toute la différence. La coopérative a réussi à redistribuer une bonne partie de ses économies, lorsque les profits annuels étaient suffisants, directement à ses clients sous forme de ristournes, pour les remercier de leur soutien.

La coopérative de Cambridge Bay est membre de l'*Arctic Co-operatives Limited* (ACL), l'organisme qui chapeaute et dessert quarante et une coopératives des Territoires du Nord-Ouest. L'histoire du mouvement coopératif sur le territoire et de la coopérative de Cambridge Bay est présentée dans les pages suivantes.

[1] Cette étude de cas a d'abord été publiée dans *In Business for Ourselves: Northern Entrepreneurs —Fifteen case studies of successful small northern businesses*, chapitre 4 (Montréal et Kingston : McGill Queen's University Press, en collaboration avec The Arctic Institute of North America et The Faculty of Management of the University of Calgary, 1992) de Wanda Wuttunee. Elle est reproduite avec son consentement.

L'histoire

Les coopératives ont commencé en Grande-Bretagne il y a plus de 150 ans, puis se sont développées et ont même prospéré dans certaines parties du monde. Elles représentent pour les travailleurs et les membres un moyen de contrôler l'activité économique et fonctionnent selon des principes plutôt différents de ceux de l'entreprise privée. Il y a six principes directeurs auxquels adhèrent toutes les coopératives et que l'on retrouve dans la brochure *The Co-Operative Movement in the Northwest Territories: An Overview 1959-1989*[2]. Les voici :

1. Pour devenir membre d'une coopérative, il faut en utiliser les services et accepter librement les responsabilités associées au statut de membre.
2. Une coopérative est administrée par des personnes élues ou désignées par les membres auxquels elles doivent rendre compte.
3. Les membres reçoivent des parts qui rapportent peu ou pas d'intérêts.
4. Si la coopérative enregistre des profits, ceux-ci peuvent être réinvestis dans la coopérative même ou dans des services communs ou être répartis entre les membres selon la valeur de leurs opérations avec la coopérative.
5. La sensibilisation des membres, des employés, des gestionnaires et du grand public aux principes de la coopérative est une priorité.
6. La coopération entre les organisations coopératives est valorisée à l'échelle régionale, nationale et internationale.

La coopérative présente un certain nombre de caractéristiques qui diffèrent de celles de l'entreprise privée. Une coopérative est la propriété de ses membres qui sont souvent ses employés. Les profits sont réinvestis selon les directives données par les membres, et un pourcentage de ces profits est normalement redistribué aux membres sous forme de ristournes. Chaque membre a un droit de vote, ce qui donne à la coopérative une forme de démocratie dans le processus décisionnel. À la suite du succès remporté par les coopératives dans d'autres régions rurales du Canada, le gouvernement fédéral les a introduites dans les Territoires du Nord-Ouest à la fin des années 1950, dans l'espoir d'établir une base économique pour la population autochtone.

[2] Arctic Co-operatives Limited, *The Co-operative Movement*, p. 4.

En 1972, vingt-six des coopératives des T.N.-O. fondèrent l'organisation cadre que l'on connaît maintenant sous le nom de *Arctic Co-operatives Limited*. L'ACL est une organisation centrale qui offre toute une gamme de services aux coops membres : comptabilité et vérification, mise en marché et achats, service de soutien et de consultation en gestion et éducation et formation des gestionnaires et des membres de conseils d'administration. Son énoncé de mission se résume ainsi : être un véhicule de service, et de coopération, pour les coopératives des Territoires du Nord-Ouest; et, par conséquent, offrir le leadership et l'expertise nécessaires pour développer et protéger la participation à la propriété des gens du Nord au commerce et aux affaires de leur pays pour leur permettre de prendre en main leur propre destinée[3].

L'actif et les capitaux propres de l'ACL atteignirent respectivement les montants impressionnants de 14 millions et 5,9 millions de dollars sur une période de dix ans, soit de 1980 à 1989. Les revenus ont constamment augmenté pour atteindre 35 millions de dollars en 1989, et les bénéfices nets ont dépassé 1,6 million de dollars. Toutefois, la forte récession qu'a connue l'économie canadienne a eu de grandes répercussions sur la santé financière de l'ACL entre 1982 et 1984.

Pour surmonter cette épreuve, l'ACL a décidé de regrouper ses opérations et de déménager son siège social de la ville de Yellowknife à celle, moins dispendieuse, de Winnipeg, au Manitoba, et a vendu plusieurs bâtiments. Ces décisions ont contribué à réduire les coûts d'exploitation de plus du tiers. En octobre 1986, le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest a radié une dette de l'ACL de plus de 1,4 million de dollars. Beaucoup de coopératives membres ont organisé des campagnes d'adhésion massives pour assurer la survie des coopératives du territoire. L'ACL a rétabli son équilibre financier et est bien résolue à continuer de grandir dans l'avenir.

Les ressources financières limitées de l'ACL constituaient pour elle et ses membres un handicap lorsqu'il fallait rassembler des fonds pour subvenir aux besoins en capital des coopératives membres. Pour corriger la situation, les gouvernements fédéral et territorial avancèrent 10,2 millions de dollars au Fonds de développement des coopératives des Territoires du Nord-Ouest, en 1986. Ce fonds est lui-même une coopérative, possédée et exploitée par les coopératives des Territoires du Nord-Ouest. Elle prête des fonds aux coopératives membres pour prendre de l'expansion, pour refinancer une dette existante ou pour octroyer un prêt à court terme pour le réapprovisionnement annuel des stocks. Les intérêts provenant des prêts sont

[3] Arctic Co-operatives Limited, *The Co-operative Movement*, p. 15.

remis dans le fonds et des ristournes sont distribuées aux membres. Par exemple, pour chaque dollar de revenu perçu par le fonds en 1989, 64 ¢ sont revenus sous forme de ristournes. Le fonds, qui a atteint 11,4 millions de dollars cette année-là, n'a jamais connu de défaut de paiement d'un prêt.

Les coopératives des Territoires du Nord-Ouest sont de toute évidence une source importante de revenus et d'emplois pour les gens du Nord, les recettes atteignant 44,6 millions de dollars en 1989. Cette même année, la part de propriété de chaque individu dans leurs coopératives locales était de 27,4 %, preuve d'un niveau raisonnable de mise de fonds dans le mouvement coopératif des Territoires du Nord-Ouest.

À elle seule, la coop d'Ikaluktutiak a permis de bâtir un vigoureux groupe d'entreprises. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, le tout a commencé par l'entreprise de pêche. Elle a ouvert la voie à la construction d'un hôtel par la main-d'œuvre locale au milieu des années 1970, puis ce fut le tour du magasin de détail en 1981.

Bill Lyall a été engagé par le conseil d'administration en 1974 pour gérer la coopérative, améliorer le service et prévenir le vol à l'étalage. À ce moment-là, Bill avait fermé sa compagnie de taxis parce qu'il venait d'être élu membre de l'assemblée législative du territoire. « Nous n'avions que quatre réunions par an à cette époque, se souvient-il, j'avais donc beaucoup de temps à consacrer à la coop. »

Bill a joué un rôle actif dans la collectivité tant à l'échelle locale que régionale, territoriale et nationale. Il est président de la coopérative locale. Il représente six coops aux réunions du conseil de l'ACL et siège en tant que président. Il est de plus président du fonds de développement des coopératives territoriales. Bill siège au conseil de Tuttavik, une coentreprise de l'ACL et de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec, qui est le grossiste de l'art et de l'artisanat nordique dans le sud de l'Ontario. Il est également membre du conseil de *Northland Utilities and Canadian Airlines North*. Il a déjà été membre de l'Office des eaux et du conseil du fonds du Programme de développement économique des Autochtones. Il a également été président de *l'Arctic Coast Tourist Association*.

Bill a été élu au conseil de l'ACL en 1981, au moment où de 80 % à 85 % des coopératives étaient au bord de la faillite. Une des stratégies adoptées pour contrer la crise, et qui s'est avérée fructueuse dans le cas de la coopérative de Cambridge Bay, fut de mener une campagne d'adhésion massive. Aujourd'hui, la coopérative compte environ 460 membres actifs, soit près de 50 % de la collectivité et 90 % des adultes.

Et Bill de se rappeler : « Nous avons bien essayé d'amener les gens à fréquenter le magasin, mais ça ne fonctionnait pas. Ils avaient recours à nous quand ils ne pouvaient plus acheter chez La Baie. Nous avons finalement réussi à convaincre un bon nombre de gens que la coop était leur entreprise et que les profits restaient dans la collectivité. Nous l'avons d'ailleurs prouvé par le paiement de dividendes. » La majorité des coopératives ont surmonté les trois ans de marasme économique du début des années 1980 et ont réussi à atteindre un grand nombre de leurs objectifs. Bill en tire beaucoup de satisfaction personnelle.

Bill aime bien ses différents postes, surtout celui qu'il occupe au sein de l'ACL. « Il arrive toujours quelque chose de nouveau, c'est donc un travail intéressant. Je suis également très fier que l'organisation des coopératives soit le deuxième employeur en importance pour les Autochtones des Territoires du Nord-Ouest, après le gouvernement du territoire. Je crois que ce qui fait le plus vibrer les Esquimaux, c'est la fierté de posséder leur propre entreprise. De façon générale, ce sont les Autochtones de la collectivité qui possèdent les coopératives, mais nous engageons des blancs pour en gérer la plus grande partie pour nous. Les gens voient, enfin, qu'on ne travaille pas pour l'homme blanc, mais que l'homme blanc travaille pour nous. »

Activités

Toute personne de 18 ans et plus peut adhérer à la coopérative locale pour 15 $, sans égard à son lieu de résidence. Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la coopérative de Cambridge Bay compte environ 460 membres actifs. Lorsqu'un membre a constitué sa mise de fonds en faisant des achats d'une valeur de 1 500 $, il peut recevoir des dividendes en fonction du total de ses achats. La mise de fonds peut atteindre 7 500 $, puis le membre reçoit de l'argent comptant lorsqu'il dépasse le plafond établi. Chaque membre a droit à un vote et peut assister à l'assemblée annuelle du conseil.

Le conseil compte neuf membres de la collectivité qui sont élus pour des mandats de un, deux ou trois ans lors de l'assemblée annuelle. Le bureau de direction comprend le président, le premier vice-président et le secrétaire-trésorier. Les membres agissant à titre bénévole pour le bien de la collectivité, il n'y a pas d'honoraires qui sont versés. Le conseil guide les activités de la coopérative et a récemment élaboré un plan d'action de cinq ans intégrant les suggestions de l'effectif. Bill fait remarquer : « Cela fait partie des nouvelles choses que nous tentons de favoriser dans les coops afin qu'elles puissent continuer à prospérer. »

Le conseil se réunit une fois par mois et s'occupe des plaintes, des politiques, de la planification et de toutes autres questions d'intérêt, les gestionnaires veillant à assurer le suivi de ces affaires. Bill explique, « Je peux tout aussi bien avoir à parler à des chauffeurs qui conduisent trop vite qu'à un jeune qui dérobe de la marchandise du magasin. Le conseil donne beaucoup de directives aux gestionnaires. »

C'est l'épicerie de détail qui rapporte le plus de revenus. En 1989, les ventes au détail représentaient 69 % du chiffre de vente total, tandis que l'hôtel en générait 15 %, l'usine de transformation du poisson, 9 %, et les contrats généraux (y compris le service de câblodistribution et la livraison du courrier entre les bureaux et l'aéroport pour le gouvernement), 7 % des revenus totaux.

Le magasin de détail

John Senow, un expert en marchandisage de l'ACL, assume temporairement la fonction de gérant général du magasin de détail. Il compte trente-six ans d'expérience dans la vente de gros et la vente au détail ainsi que dans l'aménagement technique des magasins. Il est contractuel pour ACL et on fait appel à lui lorsqu'un magasin a besoin d'aide, par exemple, pour des problèmes de personnel, de trésorerie ou de diminution des ventes. Il s'attend de rester à Cambridge Bay jusqu'en septembre 1990, moment où la coopérative aura embauché un gérant général et un gérant des produits.

John s'emploie à rationaliser les opérations. « Je vais procéder à un réaménagement des stocks, en regroupant tous les produits similaires et, de façon générale, en améliorant l'aspect fonctionnel de l'entreprise. » Le magasin de détail a une superficie de 10 000 pieds carrés et contient des produits alimentaires et des marchandises diverses. Il possède un débarcadère, une aire d'entreposage, un bureau, une boutique d'art et d'artisanat et un centre de couture. C'est la deuxième coopérative de détail en importance de tout le territoire.

Tous les membres de la coopérative peuvent y ouvrir un compte. Le versement habituel exigé est de 150 $ toutes les deux semaines. Très peu de gens ont un compte dépassant 500 $, car Bill surveille les comptes de très près. Il explique, « nous n'envoyons pas de factures pour des comptes en souffrance comme le font les Northern Stores. Voilà un trait qui nous est particulier; si vous passez votre temps à envoyer des factures pour des comptes en souffrance, les gens finissent par ne pas payer. Si quelqu'un laisse courir son compte, je vais le voir moi-même et on trouve comment on peut s'arranger. Généralement, les gens réagissent bien. »

La boutique d'art et d'artisanat est tenue par l'administration. Deux employés commandent les oeuvres auprès de Producteurs de l'Arctique canadien coopérative Limitée pour le marché touristique (Producteurs de l'Arctique canadien coopérative Limitée est le grossiste en marketing des œuvres d'art et d'artisanat de l'ACL, et *Northern Images* s'occupe de la vente au détail de ces biens). Il n'y a que quatre sculpteurs, et ils ne produisent pas un très grand nombre d'œuvres. Bill explique que « le gouvernement a voulu lancer la sculpture ici en s'imaginant que tous les Esquimaux sont sculpteurs. Ce n'est pas le cas. Ses représentants se sont vite rendu compte que nous ne l'étions pas tous. Nous engageons des femmes pour faire un peu de couture durant l'hiver. Nous avons cessé la production de masse parce qu'elle immobilisait énormément d'argent. Maintenant, nous produisons de plus petits objets, par exemple beaucoup de polochons que l'on peut vendre rapidement. »

John ajoute, « en ce moment, nous avons un bon stock de tissus et de peaux. Quelques femmes ont déjà commencé à confectionner des vestes pour hommes à l'aide de peaux de phoque et nous allons voir ce que ça donne. Leur confection exige peu de temps et la demande est là. Maintenant que le temps refroidit, nous allons nous lancer dans la production d'autres articles comme des pantoufles, des mitaines ou des gants en peau de phoque. Nous achetons également des produits finis de la collectivité si nous pensons qu'il existe un marché pour les écouler. »

La pêcherie

Bill dirige la pêcherie qui est ouverte sept jours sur sept, à partir de la première semaine de juillet jusqu'à la première semaine de septembre. Il est le seul à posséder les qualités pour entretenir l'équipement et il est donc en service toute la saison. De sept à dix pêcheurs sont embauchés pour la pêche au filet de l'omble chevalier. Le poisson est éviscéré avant d'être envoyé par avion à l'usine de transformation où il est acheminé par camion pour être enfin pesé, nettoyé, suspendu et surgelé. Après avoir

subi une surgélation rapide, le poisson est classé selon son poids : de deux à quatre livres, de cinq à sept livres, de huit à dix livres et, enfin, plus de dix livres.

Le poisson est emballé par paquets de 75 livres et est entreposé jusqu'à ce qu'il y en ait assez pour que l'on puisse l'expédier à l'Office de commercialisation du poisson d'eau douce à Winnipeg ou pour remplir les commandes de la collectivité. Cet office de commercialisation est une société d'État qui a été créée pour mettre en marché tout le poisson attrapé dans les Territoires du Nord-Ouest et destiné à l'exportation au Canada et ailleurs. Les commandes sont remplies le plus rapidement possible pour diminuer les frais énergétiques associés aux activités de l'usine. La pêcherie permet d'employer quelque soixante-dix personnes de la collectivité sur une base saisonnière, y compris les pêcheurs. Des gens de tous âges sont engagés pour travailler à l'usine, écoliers compris, du moment que leur taille leur permet de voir par-dessus le bac où est lavé le poisson.

L'hôtel

L'hôtel compte vingt-quatre chambres et met une salle à manger à la disposition de sa clientèle. Il n'y a pas de choix sur le menu et les mets peuvent être achetés par les gens de l'endroit. Le cuisinier est incité à offrir des repas faits maison. Les clients peuvent commander à l'avance des mets traditionnels comme le caribou, le bœuf musqué et l'omble chevalier. Les heures d'ouverture sont de 7 h 30 à 19 h 30. Une boulangerie maison fournit l'hôtel et vend le reste de sa production au public. Dix personnes s'occupent du ménage, de la cuisine et de la boulangerie à l'hôtel. La plupart acquièrent leur formation sur place, puisque peu de gens ont déjà de l'expérience. Le restaurant ne sert aucune boisson alcoolisée, la vente en étant interdite par une résolution qui a reçu l'appui des membres de la coopérative locale. On peut obtenir un permis d'alcool dans certaines occasions spéciales, par exemple un mariage, pour les salles de réunion.

La boulangerie a été ouverte il y a sept ans dans le cadre d'un projet gouvernemental. Les gens intéressés par ce genre d'emploi ont reçu une formation. Le roulement du personnel est élevé, car il s'agit d'un travail exigeant exécuté par grande chaleur. Lorsque la coopérative a repris la boulangerie, elle a essayé de fournir d'autres collectivités en produits de boulangerie. La demande était forte mais les coûts de transport étaient prohibitifs. « J'envoyais le même genre de paquet de 75 livres à Resolute Bay, Calgary, et Norman Wells, explique Bill. Il en coûtait 208 $ pour

l'expédier à Resolute Bay, 123 $ à Norman Wells, et 87 $ à Calgary. Les frais de transport de Cambridge Bay à Winnipeg sont de 1 $ le kilogramme et à Spence Bay, de 3,25 $. Ce sont les frais de transport qui nous ont ruinés. Il fallait vendre un pain 6 $, ce qui est vraiment trop cher. »

Les taxis, les contrats et les services de câblodistribution

Bill s'occupe du service de taxis offert toute la semaine de 9 h à 20 h. La coopérative exploite trois véhicules. Deux d'entre eux sont utilisés pour les courses à partir de l'hôtel, de l'aéroport et pour aller dans la localité. Le troisième véhicule sert à livrer le courrier de l'aéroport jusqu'aux édifices gouvernementaux. Durant l'été, il y a deux chauffeurs à temps plein, et Bill est sur appel. Il y en a quatre pendant l'hiver. Avant l'achat de l'entreprise de câblodistribution, l'hôtel n'offrait qu'une seule station, maintenant elle en a treize.

Les normes de délivrance de permis sont particulières à chaque type d'entreprise coopérative. La coopérative possède des permis pour l'importation et l'exportation, la radiodiffusion, la vente du tabac, le commerce de fourrures, l'alimentation en plus d'un permis d'entreprise locale. Elle a également un permis d'armes.

Bill participe activement à toutes les activités à l'échelle locale et territoriale. Il aime se rendre dans d'autres collectivités, mais trouve que la coopérative de pêche gruge beaucoup de temps. Il déclare : « J'essaie de prendre congé les week-ends, mais c'est très difficile sauf si je pars et que je me cache. Ma femme est enseignante et donne habituellement des cours de rattrapage l'été de sorte que nous sommes, elle et moi, occupés en même temps. Elle fait partie du conseil d'administration de la coopérative locale et c'est à ce niveau que se situe sa participation. »

Le personnel

Trouver et garder des employés fiables et compétents est le plus gros problème auquel font face le magasin de détail, la pêcherie, le service de taxis et (à un moindre degré) l'hôtel. Il y a vingt-sept employés à temps plein, auxquels viennent s'ajouter quarante ou cinquante employés saisonniers au temps fort de la pêche. Le roulement est constant et les gens font une rotation entre les différentes entreprises de la collectivité. Ils travaillent à la coopérative, au *Northern Store*, puis pour le gouvernement ou une entreprise privée.

Peu de gens de l'endroit ont les compétences voulues pour occuper les postes plus spécialisés. Un grand nombre de gens qui ont reçu de la formation travaillent

maintenant pour le gouvernement. La politique de la coop est d'engager des gens de la collectivité autant que faire se peut; aller chercher quelqu'un ailleurs est la deuxième possibilité. John décrit les difficultés d'attirer quelqu'un dans la collectivité : « Je crois que la chose la plus difficile est de trouver des gens assez responsables pour occuper les postes de gestion dans le Nord. Nous voulons des gens plus mûrs, mais une personne dans la quarantaine avancée a déjà fait sa vie. Elle ne veut pas déménager dans le Nord, ce qui fait qu'il est très difficile de trouver des candidats appropriés. »

Ces problèmes de roulement de personnel élevé et de bassin de main-d'œuvre limité ont des conséquences sur le plan d'action de cinq ans. La coopérative ne peut prendre de l'expansion ni se lancer dans des affaires qui demandent un grand nombre d'employés. Il semble qu'elle ait atteint un plateau où elle peut bien fonctionner compte tenu de la situation en ce qui a trait au personnel. Plusieurs stratégies ont été utilisées pour régler ces problèmes de dotation.

On fait la promotion de l'éducation et de la formation auprès des jeunes et des adultes de la collectivité. Un plus grand nombre de personnes qualifiées sur lesquelles s'appuyer signifie plus de possibilités d'expansion pour les entreprises coopératives. Comme le dit Bill :

> « Le Collège de l'Arctique offre différents cours. Il y a des problèmes toutefois : premièrement, il faut que les gens veuillent suivre des cours de perfectionnement ou autres; deuxièmement, même s'ils décident de le faire, les cours sont souvent trop difficiles parce qu'ils n'ont pas la formation préalable requise. Par exemple, pour suivre un cours de comptabilité, il faut avoir terminé au moins la troisième année du cours secondaire. J'ai suivi deux cours, mais je n'ai pu me rendre au bout parce que c'était difficile. »
>
> « Les gens d'un certain âge semblent plus désireux de parfaire leur éducation que bon nombre de jeunes qui abandonnent l'école et n'ont pas les qualifications pour obtenir un emploi payant. Les jeunes qui ont terminé leurs études secondaires et sont allés au collège ou à l'université travaillent aujourd'hui pour le gouvernement à des salaires se situant entre 11 $ et 17 $ l'heure. Nous ne pouvons tout simplement pas leur offrir le même salaire lorsqu'ils reviennent dans la collectivité. »

Les autres stratégies sont d'augmenter les salaires et les avantages sociaux pour faire concurrence aux emplois bien rémunérés du gouvernement, d'avoir davantage de reconnaissance envers les employés, et de leur confier plus de responsabilités. Bill affirme que « lorsque les profits seront plus élevés, nous prévoyons commencer à augmenter les salaires. Nous nous efforcerons de satisfaire aux demandes de vacances de nos employés fiables et fidèles, et nous irons même parfois jusqu'à aider à payer leur billet d'avion. »

Bill décrit la nouvelle politique : « Nous essayons de faire savoir aux gens qu'ils font du bon travail en leur remettant des prix à l'occasion de l'assemblée annuelle. L'ACL incite toutes les coops à encourager leur personnel d'une manière ou d'une autre. »

Bill est prêt à embaucher n'importe quelle personne qui peut faire le travail, y compris les gens handicapés et les membres d'une même famille. Tous les employés sont traités de la même façon et ont la chance de régler les problèmes qu'ils peuvent avoir. Et il ajoute : « nous tentons de régler les difficultés mais nous ne dévions jamais du code de conduite voulant que si vous arrivez en retard ou vous absentez du travail trois fois sans raison valable, vous risquez fortement de le perdre. »

Bill décrit sa philosophie :

> « J'essaie de donner des responsabilités à tous mes employés parce que ça leur permet de participer aux opérations et que ça les encourage à performer. Ça prend du temps, mais ça marche. J'ai une employée sourde et muette qui s'occupe de régler la note des clients. Je lui ai donné une petite responsabilité et elle devient vraiment bonne. Nous employons aussi des personnes handicapées à l'hôtel et à l'usine de poisson. C'est formidable de travailler avec elles et si vous leur donnez une petite responsabilité, vous les voyez relever le défi. C'est presque comme travailler en étroite collaboration avec un joueur de football et voir les résultats à la toute fin. »

Concurrence

Le Northern Store est le seul concurrent à Cambridge Bay. La coopérative établit ses prix pour rester concurrentielle, sa marge bénéficiaire de 15 % à 25 % servant à couvrir les dépenses et à constituer un fonds pour une future expansion. Bill ne s'engagerait jamais dans une guerre de prix avec le Northern Store parce que la coopérative n'y gagnerait rien. La coop compte sur la propriété locale et les ristournes pour fidéliser sa clientèle. Elle annonce ses offres spéciales mensuelles dans une circulaire qui est distribuée aux membres.

Il y a un autre hôtel dans la ville. Il compte cinq chambres avec cuisinette mais pas de restaurant. Un autre hôtel est en construction; il aura environ seize chambres, mais il ne sera probablement pas ouvert à l'année. Bill ne sait pas de quelle façon cela aura un impact sur les affaires, mais il espère que le restaurant aidera à attirer les clients. La publicité pour l'hôtel est faite dans les magazines régionaux distribués dans les avions, et les agents de voyage reçoivent des mises à jour trimestrielles au moyen d'annonces dans les grands journaux. Il n'y a pas d'autre pêcherie ni de boulangerie. Il y a deux autres compagnies de taxis, mais elles ne sont pas très actives.

Renseignements financiers

La coopérative a recours à diverses sources de financement pour combler ses besoins. Les revenus générés par les différents établissements sont réinvestis dans les entreprises selon les directives du conseil. Les fonds gouvernementaux jouent un certain rôle dans l'expansion des services existants et dans l'investissement dans de nouvelles entreprises. Enfin, la coopérative demande de l'argent au fonds territorial de développement des coopératives ou à une banque lorsque cela s'avère nécessaire.

Des rapports quotidiens sont compilés et envoyés par télécopieur au bureau de l'ACL à Winnipeg où les listes de paie et les états financiers mensuels sont produits par ordinateur. La coop de Cambridge Bay reçoit ses rapports d'information environ trente jours plus tard; ces rapports fournissent une ventilation détaillée des flux monétaires, par produit et par entreprise. Les rapports sont produits pour chaque coopérative afin que les problèmes soient cernés rapidement et corrigés immédiatement.

Tableau 1 : Renseignements financiers pour Ikaluktutiak Co-operative Limited

	1986	1987	1988	1989	1990
Rendement des capitaux propres (%)	83	40	44	42	30
Ventes/actif (fois)	1,97	1,85	1,94	2,14	1,41
Salaires ($)	232	265	392	438	456
Ristournes ($)	164	163	107	236	325

Le tableau 1 présente quelques renseignements financiers généraux pour les entreprises de la coopérative au cours de la période de cinq ans s'étalant de 1986 à 1990. Le taux de rendement des capitaux propres indique le rendement des entreprises par rapport à l'investissement du sociétaire en comparant les profits avec ses capitaux propres ou sa mise de fonds. Comme l'indique le tableau, le rendement des capitaux propres pour 1986 est très élevé à 83 %. Les revenus des diverses entreprises étaient très bons et la marge bénéficiaire brute était raisonnable, ce qui s'est répercuté sur le profit net. De fait, le profit net de 1986 est similaire à celui de 1990, mais les capitaux propres des sociétaires étaient près de trois fois plus élevés en 1990. Cela explique la diminution du rendement des capitaux propres qui demeure néanmoins intéressant. Le taux de croissance du rendement des capitaux propres des sociétaires pendant la même période dépasse le taux de croissance du profit net avant impôt, qui a été constant mais plus lent. Pour chaque dollar investi par un membre, les recettes gagnées ont varié de 30 ¢ à 83 ¢. Ainsi donc, même s'il a diminué, un taux de rendement des capitaux propres de l'ordre de 30 % est indicateur d'une entreprise en santé.

Le ratio ventes-actif montre combien de fois chaque dollar investi dans l'actif de l'entreprise génère des revenus. Si le ratio est faible, l'entreprise aura peut-être besoin d'investir davantage d'actifs pour asseoir sa capacité de générer davantage de revenus. Dans l'ensemble, les entreprises de la coopérative ont généré presque le double de chaque dollar investi au titre de l'actif durant les quatre premières années présentées dans le tableau. Ce ratio a chuté à 1,41 en 1990, situation qui dénote un investissement accru dans l'actif cette année-là. Les états financiers ne montrent pas encore l'augmentation des revenus découlant de cet investissement.

Les salaires ont augmenté de façon constante et ont atteint un sommet en 1990 de plus de 456 000 $. Cela représente une augmentation de 180 % par rapport à 1986 et

témoigne d'un accroissement de l'activité. Des ristournes ont été déclarées chaque année de la période de cinq ans; elles varient de 107 000 $ en 1988 à 325 000 $ en 1990. Les ristournes représentent de 36 à 92 % des profits nets après impôt. Voilà qui constitue un rendement intéressant sur les investissements pour les membres de la coopérative.

Les pages qui suivent présentent un certain nombre de raisons du succès de la coopérative et les points qui demandent une amélioration.

Les raisons du succès

La coopérative de Cambridge Bay est l'une des entreprises les plus viables en son genre en raison du volume d'activité qu'elle génère grâce au solide soutien de la collectivité. Elle occupe une place importante dans la collectivité en tant qu'employeur et elle favorise la circulation de l'argent dans la collectivité grâce à ses ristournes. Bill Lyall a constamment eu une influence positive sur les activités de la coop. Il favorise une atmosphère amicale et familiale avec ses employés et ses clients.

Bill décrit le succès de la coopérative comme suit : « Le mode de vie des Autochtones s'apparente beaucoup à la coopération qui permet à la collectivité de survivre. Par exemple, nous partageons la viande avec notre famille étendue. La coop mise sur le soutien de la collectivité pour continuer de prospérer. »

Il ajoute : « Chaque partie de l'organisation en complète une autre. Le restaurant et la boulangerie complètent l'hôtel. Les clients de l'hôtel sont encouragés à faire leurs courses au magasin de détail. Le même magasin comble un besoin essentiel de la collectivité, avec en complément, un centre d'art et d'artisanat. La pêcherie procure un moyen de subsistance à ceux qui ont un style de vie traditionnel ou qui veulent un emploi saisonnier, tout en satisfaisant la demande d'omble chevalier sur le marché. Le système de câblodistribution offre un service qui satisfait le besoin des membres de la coop. »

Il semble qu'il en va de l'intérêt de la collectivité que la coopérative soit un succès. Bill explique : « Dans les cinq premiers jours de l'ouverture de l'usine de poisson, nous avons fait pour plus de 11 000 $ en chèques. Avec les autres commerces, la coopérative apporte beaucoup à l'économie locale, la liste de paie s'établissant à environ 10 000 $ toutes les deux semaines. Les ristournes sont un autre exemple d'argent qui reste dans la collectivité et profite à ses membres locaux. »

Bill s'efforce d'adopter une philosophie de service personnalisé :

> « Je connais personnellement les gens qui font leurs achats chez nous et j'essaie toujours de les accueillir ou d'aider quelqu'un qui serait à court d'argent un mois. C'est une situation temporaire, et je crois donc que ce type d'aide fait son chemin dans une petite collectivité. J'essaie de garder mon personnel joyeux et je l'encourage à bien traiter les clients. Nous prenons note de toutes les suggestions d'amélioration du service, mais il faut que tout le monde travaille ensemble pour que l'entreprise marche bien. Si j'ai un bon gérant, je n'interviens pas dans ses affaires, et ne l'aide que s'il me demande de l'aide. Cette politique aide vraiment à garder les bons employés ici. Quand on donne pleine autorité à quelqu'un, il sait que vous lui faites confiance et il travaille plus fort pour que ça marche. »
>
> « Si quelqu'un est malade ou a besoin de quelques jours de congé supplémentaires, nous tâchons de faire preuve de souplesse dans tous les secteurs de la coop pour autant que nous sommes prévenus un peu à l'avance. Mon travail est de m'assurer que tout fonctionne bien. Je travaille sept jours par semaine parce que je cherche toujours à avoir un regard direct sur tout ce qui se passe. J'aime toujours mon travail et la plus belle part est d'être avec les gens. Rien ne compte plus que les gens. Mon autre grande satisfaction, c'est quand tout fonctionne parfaitement et que tout le monde travaille ensemble. »

La collectivité bénéficie également d'autres aspects de la coop. Il est courant qu'elle fasse don de nourriture ou qu'elle fasse tirer des objets dans les écoles ou lors d'événements locaux. « Nous n'avons jamais refusé d'aide à qui que ce soit », affirme Bill. Il y a également le projet d'enseignement de l'histoire et de la philosophie de la coopérative dans les écoles de l'endroit selon un programme d'études élaboré par l'ACL.

Points à améliorer

Les points à améliorer se rapportent principalement aux ressources humaines et aux procédures administratives. Bill souligne le besoin d'aide à l'échelon des cadres supérieurs et le besoin d'un bassin de main-d'œuvre plus instruite. John mentionne aussi le besoin d'une gestion forte pour combler plusieurs postes inoccupés et pour rationaliser les activités et redéfinir les responsabilités dans le but d'augmenter la productivité. L'informatisation des bureaux faciliterait beaucoup cette démarche.

Bill est très occupé par les activités de la coopérative locale qu'il dirige et ses tâches à l'ACL. Il aurait besoin d'un ou deux gérants supplémentaires pour l'aider à superviser les opérations. Comme nous l'avons mentionné dans la partie sur le personnel, une main-d'œuvre mieux formée profiterait des débouchés qu'offrent les entreprises de la coopérative. À l'heure actuelle, l'employé le plus instruit de la coop possède une sixième année, mis à part les gestionnaires.

Il faut que de solides gestionnaires viennent combler les deux postes vacants du magasin de détail. John explique : « Une gestion efficace est nécessaire pour maintenir la viabilité des activités du magasin. On éviterait ainsi de la confusion et des efforts inutiles chez le personnel. Nous voulons simplifier les opérations pour que plus de responsabilités soient partagées et qu'on atteigne une meilleure productivité. »

Il ajoute : « Tout le travail administratif est fait manuellement. Si quelqu'un arrive pour nous demander la valeur de ses parts, il nous faut énormément de temps pour lui donner une réponse. L'informatisation des caisses remédierait à la situation et faciliterait le contrôle des stocks. Nous pourrions améliorer l'étiquetage et nous n'aurions plus à passer au travers de dossiers sans fin pour faire la facturation. »

L'écologie

Selon Bill, les Autochtones ont été élevés dans le respect de l'environnement et la minimisation des effets négatifs pour lui. Il a remarqué que de plus en plus de gens sont conscients du besoin de trouver une meilleure façon de se débarrasser des déchets et d'une meilleure filtration des eaux usées dans la collectivité.

Il affirme : « Je crois que nous avons été les premiers à introduire les matériaux biodégradables. Nous sommes toujours à l'affût de nouveaux produits, particulièrement pour remplacer les sacs en plastique. Je dois dire que les couches jetables sont l'un des plus grands polluants de l'Arctique. J'en vois beaucoup lorsque je vais chasser dans la toundra. » Autre point important, le fait de garder la pêcherie ouverte le moins longtemps possible réduit la quantité de déchets produits qui pourraient polluer le milieu.

La durabilité des affaires

Après s'être relevé du marasme économique des années 1980, Bill reste prudemment optimiste au sujet des chances de résister à un autre revers économique. « Il faut passer par un creux économique, dit-il, pour savoir si nous pourrions survivre parce

que les gens ne dépensent pas. Toutefois, ils doivent toujours acheter de quoi se nourrir. Nous ne souffririons pas autant, mais nous souffririons. »

Expansion future

Tout projet d'expansion future dépend de l'effet de la concurrence et de la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée. À court terme, on pense installer les services additionnels d'un comptoir à pizza ou de restauration rapide au magasin ou à l'hôtel. À long terme, la construction d'un nouveau magasin de détail ou l'agrandissement de l'hôtel sont possibles. « Le bâtiment où se trouve notre magasin dans le moment a dix ans et avec le climat que nous avons ici, les bâtiments ne durent pas, explique Bill. Le conseil d'administration cherche un nouveau terrain pour construire un magasin et peut-être un centre de soins de jour. Nous pourrions agrandir l'hôtel, mais nous devons évaluer l'effet que les deux nouveaux hôtels auront sur nos affaires auparavant. »

Bill n'a pas de plan précis pour les années à venir, mais il dit qu'il soutiendra toujours la coopérative, du moins en tant que membre. Il a le projet de prendre sa retraite un jour.

> « Il y a presque dix ans que je travaille pour la coop. Je crois que j'ai relevé le défi, car les affaires vont bien. Il vaudrait peut-être mieux que je m'en aille maintenant, quitte à ce qu'on me rappelle pour donner un coup de main si les choses tournent mal. J'arrive à l'âge où il faut penser à faire autre chose plutôt que de continuer à faire ce que je fais. Je pourrais devenir forfaitiste et vivre de la terre. J'aime la pêche, la chasse et la marche. Je veux faire quelque chose qui m'intéresse; dans mon travail actuel, il y a beaucoup de fêtes et il est facile de devenir alcoolique, ce que je ne veux vraiment pas. »
>
> « Je crois que nous avons des gens sur place qui sont aptes à prendre les opérations en main. Toutefois, lorsque vous formez quelqu'un pour qu'il prenne votre place, vous ne savez jamais ce que ça donne avant qu'il ne soit en poste. J'ai vu souvent des problèmes, pas seulement dans le système coopératif, mais aussi dans d'autres organisations autochtones, où les gens profitent de leur position d'autorité. »

Résumé et conclusions

L'expérience des coopératives dans les Territoires du Nord-Ouest s'est révélée positive pendant plus de trente ans. Il y avait des obstacles à surmonter, ce qui a eu pour effet d'éliminer les coopératives trop faibles. Mais, en 1991, les coopératives prospèrent sur l'ensemble du territoire. Étant l'un des employeurs les plus importants et un réinvestisseur de capitaux dans les collectivités locales, le regroupement de 41 coopératives semble atteindre son objectif, à savoir être un outil d'accès à l'indépendance et à l'autodétermination pour les Autochtones.

Les Autochtones sont la source principale de main-d'œuvre pour les coopératives locales et le mouvement est devenu une inspiration et une question de fierté pour les gens du Nord. Même si les coopératives doivent faire concurrence au gouvernement pour attirer des employés qualifiés, elles offrent aux membres de leur collectivité la chance de travailler dans un cadre à la fois traditionnel et moderne.

L'*Ikaluktutiak Cooperative* de Cambridge Bay est l'un des exemples de réussite du mouvement. Sous la direction de Bill Lyall, elle est devenue l'une des plus grandes coopératives. Avec une liste de paie de 456 000 $, elle offre un emploi à vingt-sept personnes à temps plein et à quelque cinquante personnes durant l'été.

C'est grâce à un service personnalisé et à des prix raisonnables que la coop a acquis le soutien de la collectivité au fil des années. Près de 50 % de la collectivité locale est membre de la coopérative et profite de ristournes qui s'élevaient à 325 000 $ en 1990, soit une partie importante des profits nets. Le conseil d'administration compte neuf personnes membres de la collectivité locale qui ont accepté d'apporter leur aide à la gestion des entreprises de la coopérative.

La qualité des services est constamment revue par le conseil d'administration et à l'occasion de l'assemblée annuelle, et des mesures sont prises pour remédier aux problèmes qui surgissent. On demande la collaboration des membres pour indiquer les nouveaux produits ou services qu'ils aimeraient trouver à la coopérative. Bill a joué un rôle essentiel dans l'implantation d'un service courtois et personnalisé ainsi que des politiques de soutien pour ses employés. Les bons employés sont bien traités et se voient offrir des responsabilités et bénéficient de plus de flexibilité en matière de congés. Les employés indisciplinés sont traités avec justice, mais on leur demande de quitter si le problème persiste trop longtemps. Une autre politique qui vaut la peine d'être soulignée est la préoccupation de la coopérative pour l'environnement (produits écologiques) et son rôle de premier plan à cet égard.

S'il survient une récession, les services offerts au magasin de détail demeureront nécessaires, mais l'hôtel pourrait connaître une baisse de son chiffre d'affaires. De toute façon, les leçons apprises lors de la récession du début des années 1980 vont vraisemblablement aider la coopérative à résister au ralentissement économique.

L'avenir semble prometteur pour la coopérative de Cambridge Bay qui a des plans d'expansion de ses produits et services, y compris un comptoir de restauration rapide, un nouveau bâtiment pour le magasin de détail, et un agrandissement de l'hôtel. Le rôle de Bill pourrait changer dans l'avenir, mais il soutiendra toujours la coopérative en tant que membre. Il a travaillé des années à l'échelle locale et territoriale et il pourrait décider de passer à autre chose. De toute façon, il a la certitude qu'il y a des gens qualifiés qui pourraient sans difficulté prendre la relève du président.

Caisse Populaire Kahnawake

Les coopératives en milieu autochtone au Québec
Analyse de cas préparée par Jean-Pierre Girard et Isabel Faubert-Mailloux

On remarque au Québec deux tendances au niveau du développement coopératif en milieu autochtone et inuit. La première tendance est constituée par le regroupement de coopératives au Nord du Québec (Nunavik). Cependant, un second mouvement coopératif se dessine dans le secteur financier avec le réseau des Caisses populaires Desjardins. L'expérience des caisses populaires en milieu autochtone n'est de surcroît pas nouvelle. Les premières caisses en milieu autochtone ont ainsi été créées au début des années 60 (HUBERDEAU, 1989 (a), p. 22). On retrace la création d'une première caisse à Puvirnituq en 1962. Celle-ci a dû par ailleurs fermer ses portes vingt ans plus tard, faute de relève (HUBERDEAU, 1989 (a), p. 22). Les caisses de Wendake (Village Huron) et de Mashteuiatsh (Pointe Bleue) sont les premières caisses encore en activité aujourd'hui. Elles ont toutes deux été constituées en 1965.

Selon les données les plus récentes[1] provenant du secrétariat aux coopératives, on retrouve au Québec six caisses populaires gérées par des Autochtones[2], soit celles de Wendake (Québec), de Mashteuiatsh (Lac St-Jean), du Lac Mistassini (Abitibi), de Waswanipi (Abitibi), de Wemindji (Abitibi) et de Kahnawake (Montréal). Ces caisses totalisent un actif supérieur à 118 millions $, ont un avoir de plus de 4 millions $ et 100 millions $ en dépôts. Elles rassemblent plus de 14 000 membres au Québec et ont créé 75 emplois dans les réserves.

La présente étude se consacre à la Caisse populaire de Kahnawake, une des dernières caisses à avoir été implantée en milieu autochtone (1987). Le cas de Kahnawake nous semblait intéressant par son dynamisme et son apport important au niveau des garanties sur prêts. Le modèle de garanties de prêts appelé « trustee agreement » développé par la caisse de Kahnawake sera élaboré plus en détail dans ce texte.

[1] Bien que ces données datent de 1992, il semble que ce soit les chiffres les plus récents dont nous disposons sur les caisses populaires en milieu autochtone. Cette information nous a été confirmée par un représentant de la Confédération des caisses populaires et d'économie Desjardins du Québec.
[2] Il existe d'autre part une vingtaine de caisses desservant la population autochtone et offrant des services spécifiques à ces communautés. Ces caisses ne sont pas cependant gérées par les autochtones eux-mêmes.

La situation économique

La Caisse se trouve dans une situation géographique particulière puisqu'elle est située à seulement une vingtaine de kilomètres de Montréal. En même temps qu'elle bénéficie de l'activité économique de la Métropole, la réserve se trouve aux prises avec un important problème de marché pour les entreprises locales. Devant composer avec un marché restreint (la population du territoire s'élève à 6 839 personnes selon les chiffres de 1992[3] et pourtant, il s'agit de l'une des plus importantes communautés autochtones au pays), les entreprises ne peuvent réaliser d'économies d'échelle. Par conséquent, elles ne peuvent concurrencer au niveau des prix les entreprises de la Métropole. Cette situation particulière explique en large part la difficulté qu'ont les entreprises locales de maintenir leurs portes ouvertes sur une longue période. La plupart des entreprises dans la réserve sont de petite taille. Il s'agit de petits magasins, quelques restaurants, trois terrains de golf et quelques entreprises de construction. Ces entreprises emploient environ le tiers de la population. Les autres membres de la communauté travaillent dans la région de Montréal et aux États-Unis à des activités saisonnières (HUBERDEAU, 1989 (b), p. 22).

La situation économique dans la réserve de Kahnawake n'est pas exemplaire. À l'image des autres réserves autochtones au Québec, Kahnawake connaît un taux de chômage élevé. Durant les mois d'hiver, le taux de chômage peut atteindre les 40 %. Ce taux diminue cependant l'été puisque près de la moitié des hommes se rendent aux États-Unis travailler sur les chantiers de construction. Cet apport de capitaux contribue largement à la richesse de la communauté. La réserve de Kahnawake est en effet considérée comme une des réserves les plus prospères au Québec en terme de revenus. La communauté peut ainsi compter sur des revenus annuels de toutes sortes d'environ 40 millions $ (HUBERDEAU, 1989 (b), p. 22). La plupart des revenus sont cependant dépensés à l'extérieur de la réserve.

L'idée d'implanter une caisse dans la réserve avait donc d'abord pour objectif de conserver dans la communauté ces importantes entrées d'argent. Le choix d'opter pour une organisation coopérative allait également dans ce sens. Le Mouvement Desjardins permettait en effet une gestion relativement autonome des fonds. La dimension démocratique et communautaire des caisses a aussi vivement intéressé les fondateurs. « As a co-operative movement, the philosophy and spirit of Desjardins

[3] Source inconnue, La présence du mouvement Desjardins en milieu autochtone (document provenant du Secrétariat aux coopératives)

is no less than our own, the poeple of Kahnawake, of the Mohawk Nation, and of the Iroquois Confederacy » (Caisse populaire Kahnawake, 1997, p. 2). Il semblait extrêmement intéressant aux fondateurs de se doter d'une institution où le client est aussi un membre pouvant prendre part activement aux décisions. À un moment où la nation Mohawk voulait redynamiser sa culture et reprendre son économie en main, la Caisse populaire devenait un outil de premier choix.

Une renaissance politique

Alors que dans les années 70, la réserve semblait condamnée (perte de la langue – encore aujourd'hui la langue Mohawk n'est parlée que par les plus de 50 ans – et perte d'une certaine autonomie politique; la réserve allait se voir conférer le titre de municipalité par le ministre des Affaires indiennes), on remarque un renouveau politique à partir du milieu des années 80. On pourrait même parler à certains égards de radicalisation du mouvement autonomiste. Vers 1985, les Blancs sont chassés de la réserve (ils représentaient à l'époque 1/6 de la population du territoire (MARCIL, 1985, p. 251)) et les Indiens qu'on qualifie de « mous » sont démis de leurs fonctions. On assiste en même temps à un renforcement de la langue et de la culture et l'idée d'un gouvernement indien commence à faire son chemin. C'est donc dans ce contexte qu'en 1987, Michael Rice et quelques autres leaders ont décidé d'implanter dans la réserve une Caisse populaire.

L'entente du curateur

Un autre élément sera par ailleurs déterminant quant à l'implantation d'une institution financière sur le territoire. En vertu de la loi fédérale sur les Indiens (*Indian Act*), tous les revenus réalisés dans la réserve sont exemptés d'impôts. Par extension, les intérêts sur les dépôts sont reconnus comme étant des revenus non imposables. Outre ces considérations d'ordre monétaire, il devenait de plus en plus essentiel de se doter d'un instrument capable de véritablement répondre aux besoins de la communauté en terme de prêts. Les banques traditionnelles, souvent peu ou pas au courant des lois et de la culture des autochtones, montraient quelques hésitations à faire affaires avec ces communautés. Les critères d'octroi de prêts ne sont souvent pas adaptés à la réalité des Autochtones. Par exemple, les banques traditionnelles exigent comme condition préalable à l'obtention d'un prêt que l'emprunteur ait un travail stable et permanent. Dans la réserve de Kahnawake, près de la moitié des hommes travaillent sur des projets de construction. Ces emplois saisonniers altèrent, aux yeux des banques, la capacité de payer des demandeurs. La caisse de Kahnawake reconnaît par ailleurs cette situation. Elle se fie donc davantage à l'historique de travail du demandeur.

Les membres de la communauté se voyaient refuser des prêts puisqu'ils ne pouvaient mettre leurs biens en garantie. D'après la loi fédérale sur les Indiens, aucune propriété située dans la réserve ne peut être vendue, hypothéquée ou mise en gage en tant que garantie à un non-Autochtone. En tant qu'organisme incorporé, une caisse est considérée comme une entité non autochtone. Malgré une gestion exclusivement autochtone, la caisse ne peut accepter de prendre en garantie des terres de la réserve. Cette disposition de la loi oblige donc les communautés autochtones à passer par le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada pour obtenir une garantie de prêt. Le ministère impose cependant d'importantes limites quant aux types de prêts qu'il accepte de financer. Il favorise ainsi les premiers prêts hypothécaires. Sans compter que la période de traitement des dossiers varie entre 3 mois et un an! (WOODALL, 1991, p. 21) Ce soutien financier du gouvernement nuit de plus au remboursement du prêt. Celui-ci étant garanti par le gouvernement, l'emprunteur se sent peu lié par son obligation financière. Ce système entretien en outre le syndrome de dépendance des Indiens face aux instances gouvernementales (WOODALL, 1991, p. 22).

Devant ce problème majeur d'accès au financement, la caisse de Kahnawake a été la première institution bancaire à mettre en place un système de garanties spécialement adapté au milieu autochtone. Le modèle développé est connu sous le nom de « trustee agreement ». Dans ce modèle, on utilise les curateurs comme tierces parties lors de la garantie de prêts. Les curateurs étant membres de la communauté, donc autochtones, peuvent recevoir les terres en garanties et les revendre dans l'éventualité où l'emprunteur se trouverait dans l'incapacité de payer. Les curateurs peuvent ensuite rembourser la caisse. Le concept de curateur n'est pas nouveau. Ce qui l'est en revanche c'est que le curateur ne provient ni d'un organisme fédéral ou provincial, ni même du conseil de bande. Les curateurs sont tous bénévoles et indépendants politiquement (WOODALL, 1991, p. 21). Au moment où le système de garanties de prêts par des curateurs a été élaboré, la caisse de Kahnawake a été contactée par plusieurs groupes autochtones qui souhaitaient implanter ce modèle dans leur communauté. La caisse a même été contactée par des groupes autochtones de l'Île de Vancouver et des Territoires du Nord-Ouest. Aujourd'hui cependant, les relations avec les autres caisses en milieu autochtone sont au point mort.

Il y a quatre ans, un emprunteur à qui on menaçait de reprendre la terre a intenté une poursuite contre la caisse de Kahnawake visant à contester la légalité du système de curateurs. En attendant le jugement de la cour en novembre 2000, les autres caisses en milieu autochtone ne peuvent plus se servir de ce système. Seule la caisse de Kahnawake peut encore s'en prévaloir. Le jugement de la cour aura un effet déterminant sur les activités de prêts de la caisse. Si le système de curateurs est jugé illégal, la caisse devra revenir à l'ancien système de garanties offert par le gouvernement, ce qui implique des critères stricts au moment de l'évaluation des dossiers et des délais de traitement très longs. L'accès au crédit des peuples autochtones vivant dans les réserves s'en trouvera inévitablement limité.

Le développement des affaires

La caisse joue un rôle important au niveau du développement des affaires dans la communauté. Michael Rice, qui fut à la fois fondateur de la caisse et directeur durant les huit premières années, a particulièrement contribué au développement économique de la réserve. Avant d'être nommé directeur de la caisse, il travaillait d'ailleurs au niveau du développement économique de Kahnawake. Le développement de la réserve était ainsi une préoccupation majeure. Dans cette optique, la caisse a appuyé plusieurs démarrages d'entreprises et réalisé des suivis de prêts (*loan follow-up*). La caisse travaille de plus avec une corporation de développement économique afin d'aider les membres au niveau de la rédaction du plan d'affaires. Depuis 1987, la caisse a étudié 305 plans d'affaires et en a accepté 223. Ces projets représentent un montant total de prêts de plus de 8 millions $. Sur ces 223 projets, 82 représentent des prêts commerciaux se chiffrant au-delà de 3 millions $ (Caisse populaire Kahnawake, 1997, p. 8).

Évidemment, le fait d'avoir une caisse dans la réserve facilite énormément l'accès au crédit des Autochtones. Par ailleurs, si l'accès se trouve facilité, il n'est pas pour autant automatique. La caisse doit respecter certains critères d'octroi de prêts afin d'assurer la pérennité de l'organisation. La caisse doit donc composer avec deux éléments antagonistes, soit ses aspects communautaire et financier. Mandie Montour, actuelle directrice générale de la caisse de Kahnawake (nommée en mars 2000), mentionnait qu'il était parfois difficile de satisfaire les attentes des membres face à la caisse. Parce que cette institution financière est située dans la réserve et qu'elle est gérée par des gens de leur propre communauté, les membres s'attendent à ce que la caisse leur prête automatiquement l'argent dont ils ont besoin. En tant qu'instrument financier, la caisse se doit à plus de rigueur au niveau de l'évaluation des dossiers, ce qui cause parfois quelques tensions.

Malgré un appui important au démarrage d'entreprises, la caisse ne travaille pas de concert avec des organismes de développement local afin de repenser des stratégies de développement économique. En revanche, le conseil de bande a créé une commission chargée du développement économique de la réserve. Cet organisme accorde des prêts au démarrage d'entreprises. L'accent est mis toutefois davantage sur le développement d'entreprises privées. La formule coopérative a déjà été discutée mais pas particulièrement encouragée. La caisse ne fait à ce niveau aucune pression pour faciliter le développement de coopératives dans la réserve.

Education et formation

La caisse de Kahnawake a beaucoup misé sur la formation de ses employés. La plupart d'entre eux n'avaient auparavant jamais travaillé dans une institution financière. La caisse leur a donc offert une formation complète au travail. La directrice, Mandie Montour, a elle-même été formée par la caisse pour remplir ses fonctions. Chantale Boisseau, qui fut envoyée par la Fédération de Montréal et de l'Ouest-du-Québec pour succéder à Michael Rice à la direction générale, a personnellement formé Mme Montour, employée à la caisse depuis dix ans, pour la remplacer. Malgré cet intérim assuré par une employée de la Fédération, la caisse n'entretient toutefois pas de liens privilégiés avec le Mouvement Desjardins. La caisse reçoit certes un important support aux niveaux financier et technique de la part de la Fédération. Cependant, la langue constitue un réel obstacle aux relations. Les formations conçues en français s'adaptent en effet difficilement aux employés de la caisse de Kahnawake qui ont tous grandi dans un milieu anglophone. La caisse s'est donc quelque peu refermée sur elle-même. Aussi, elle semble davantage se définir comme une institution financière autonome au service de la communauté Mohawk que comme une caisse intégrée au Mouvement Desjardins. La Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec offre toutefois certaines formations en langue anglaise. Des outils majeurs de formation de dirigeants ont ainsi été traduits pour répondre aux besoins des caisses non francophones. Il demeure toutefois que l'ensemble de la formation se fait principalement en français.

Participation des membres

Au cours des deux premières années d'existence, la caisse s'est heurtée à quelques résistances de la population. Dans un aussi petit territoire où tous se connaissent, on craignait de perdre une certaine confidentialité dans le traitement des dossiers. Pourtant, la caisse a réussi dès la première année à rejoindre la moitié de la communauté et à dégager un trop perçu de 47 000 $ (HUBERDEAU, 1989 (b), p. 17).

Le sentiment de propriété à la caisse s'est amplifié depuis la crise d'Oka en 1990. Les barricades qui empêchaient une libre circulation à l'extérieur de la réserve ont incité les gens de la communauté à recourir davantage aux services de la caisse. La caisse avait tenu à demeurer ouverte durant les événements, ce qui porta les Mohawks à la surnommer : « *the barricade caisse* » (WOODALL, 1991, p. 23).

L'essor de la caisse en quelques années est remarquable. Alors qu'en 1988 la caisse rassemblait 900 membres, on se retrouve dix ans plus tard avec un membership de près de 7 000 personnes (Caisse populaire Kahnawake, 1997). En fait, la caisse rejoint par son membership presque la totalité des membres de la communauté du territoire, soit 95 % des adultes de la réserve (WOODALL, p. 23). L'adhésion à la caisse est établie en fonction du lieu de résidence et non en fonction de l'appartenance à la communauté Mohawk. Toutefois, la majorité des membres sont effectivement Mohawk. La caisse rejoint même des membres de sa communauté à l'extérieur du territoire (Kanesatake – Oka). Ces derniers membres sont considérés comme des membres auxiliaires et, par conséquent, n'ont pas droit de vote.

Malgré un certain engouement à vouloir faire des affaires avec la caisse dans la réserve, les membres ne participent pas activement aux prises de décisions. Lors de l'assemblée générale en juillet dernier, seulement vingt personnes étaient présentes. Selon la directrice, cette faible participation s'expliquerait par le fait qu'il n'y a pas ou peu de contestation du pouvoir. Il y a peu de roulement chez les représentants des différents comités. Le conseil d'administration, le conseil exécutif et le comité d'éthique et de vérification semblent bien représenter la diversité des intérêts de la communauté. La caisse tient d'ailleurs à conserver une image de neutralité. Contrairement à d'autres organisations dans la réserve, la caisse n'accorde pas des sièges en fonction des différents secteurs de la communauté. Chacun y siège à titre individuel. Des représentants du conseil de bande ont été élus sur les conseils de la caisse mais ne représentent pas les intérêts de leur groupe.

Activité financière

En observant les tableaux statistiques illustrés dans le dernier rapport annuel 2000 (Caisse populaire Kahnawake, 2000 p. 26-27), on remarque une augmentation constante des actifs, des dépôts des membres et des prêts aux particuliers et aux entreprises depuis 1988. Les actifs sont ainsi passés de 5,2 millions $ en 1988 à 62,7 millions $ en 2000. Les dépôts des membres ont crû dans les mêmes proportions, soit 3,8 millions $ en 1988 et 58,9 millions $ en 2000. Les prêts sont pour leur part passés de 500 000 $ à 29,1 millions $. Les bénéfices n'ont cependant pas

connu la même tangente. En fait, les plus bas bénéfices ont été réalisés en 2000 avec 19 000 $ alors que la caisse a déjà atteint en 1995 des bénéfices dépassant les 455 000 $. Le faible bénéfice réalisé cette année serait attribuable à des pertes sur prêts de plus de 1 million $, ce qui représente 4,51 % du portefeuille de prêt (Caisse populaire Kahnawake, 2000, p. 4). Ces pertes sur prêts s'expliqueraient en partie par le fait que le nombre d'entreprises a augmenté dans la réserve sans pour autant que la population ne croisse substantiellement. Les entreprises doivent ainsi se partager un marché déjà très limité pour écouler leurs produits. Mandie Montour apportait également comme explication la crainte pour les entreprises extérieures d'effectuer des affaires dans la réserve. La crise d'Oka n'a sans doute pas diminué la méfiance des entrepreneurs « Blancs » envers le peuple Mohawk.

Engagement communautaire

La caisse prend très au sérieux sa mission sociale dans la communauté. Elle souhaite être près des gens et soutenir activement le plus grand nombre d'activités. Pour l'année 2000, la caisse a réinvesti dans la communauté 34 944 $. Depuis 13 ans, les dons ont totalisé plus de 399 000 $ (Caisse populaire Kahnawake, 2000, p. 6). La caisse finance des organismes de charité ainsi que des activités dans les domaines de la culture, de l'éducation, des sports et du développement économique.[4] Le plus important don (10 000 $) a été offert pour l'année 1999-2000 à « The Echoes of a Proud Nation Pow Wow ». L'événement réunit la majorité de la communauté et a d'importantes retombées économiques pour les entrepreneurs locaux. La caisse souhaite que les donations profitent à la communauté dans son ensemble.

La caisse s'impliquent activement au sein de la communauté. Par les prêts et les dons accordés, elle facilite la mise sur pied de nouvelles entreprises locales et permet de financer des activités socioculturelles. La caisse contribue indiscutablement au développement économique et social de la communauté sans toutefois avoir une vision stratégique du développement. Peut-être la caisse aurait-elle plus d'impacts dans la communauté si elle travaillait de manière concrète avec d'autres organismes

[4] **Liste des activités et organisations supportées par la Caisse populaire :** Business Peoples Fund-raising, Canadian Cancer Society, Diabetes Prevention, Echoes of a Proud Nation Pow Wow, First Nations Tai Kwon Do Association, Indigenous Games – Team Kahnawake, Jeannine Beauvais Scholarship Fund, Juvenile Diabetes, Kahnawake Christmas Basket Commitee, Kahnawake Figure Skating Club, Kahnawake Fire Birgade, Kahnawake Flood Victims, Kahnawake Minor Hockey, Kahnawake Mohawk Senior Lacrosse, Kahnawake School Diabetes Prevention, Kahnawake Survival School Wrestling, Karonhianonhnha School, Kahnawake Youth Centre, Kateri Memorial Hospital Foundation, Muscular Dystrophy Association, Mad Group, Native Friendship Centre of Montréal, Native Men's Wellness, Onake Paddling Club, People for a Healthier Lifestyle, Peggt Mayo – New Years Eve Dance, Step by step Early Learning Centre, S.P.O.R.T., Sonny Joe Cross / Christmas Party, Transportation for Kahnawake Elderly & Physically Challenged. (CAISSE POPULAIRE KAHNAWAKE, 1997, p.10.)

de développement économique communautaire. Car malgré une adhésion très forte dans la communauté, plusieurs membres perçoivent la caisse comme une institution financière comme les autres. La dimension coopérative et communautaire échappe à plusieurs. La caisse est par ailleurs consciente de cette perception et s'emploie à sensibiliser les membres à cet effet. Afin de démontrer à la population l'implication de la caisse dans sa communauté, celle-ci a entre autres fait parvenir à tous les membres la liste des dons.

Un des principaux défis que s'est donnée la caisse est précisément de se rapprocher de ses membres. La contestation de la légalité du modèle des curateurs sur lequel la caisse avait établi sa réputation fait surgir un autre défi de taille. Si en novembre 2000 la cour refusait de reconnaître ce modèle, la caisse devrait repenser rapidement son système de garanties. Il en va de l'accès au crédit des communautés autochtones.

Bibliographie – Caisse populaire de Kahnawake

Ouvrages, textes et références

Caisse populaire Kahnawake. *10th Annual Report 1987-1997*, 1997, 28 p.

Caisse populaire Kahnawake. *13th Annual Report*, 2000, 32 p.

HUBERDEAU, Madeleine. « Au pays des Inuit », *La revue Desjardins*, no. 5, 1989a, p. 22-24.

HUBERDEAU, Madeleine. « The Kahnawake caisse : an important step toward independance », *La revue Desjardins*, no. 5, 1989b, p. 17-22.

MARCIL, Claude et Danielle THIBAULT. « L'exemple de Kahnawake », *Le printemps indien*, 1985, p. 251-265.

N. D. (s.d.). *La présence du mouvement Desjardins en milieu autochtone*, Document provenant du Secrétariat aux coopératives.

PICKETT, Geneviève. *Aboriginal Co-operative Development in Canada*, version préliminaire, novembre 1992, 24 p.

WOODALL, Chris. « A Caisse of Trust : In Kahnawake, a trustee system bypasses the Indian Act's limitations », *Credit Union Way*, novembre 1991, p. 20-23.

Entrevue et entretien

MONTOUR, Mandie, Directrice générale, Caisse populaire Kahnawake, *Entrevue*, 15 août 2000.

Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, Responsable du Développement coopératif, *Entretien téléphonique*, 12 septembre 2000.

Puvirnituq Co-operative

Nunavik (Québec)
Analyse de cas préparée par Jean-Pierre Girard, Isabel Faubert-Mailloux et Sarah Beaulne[1]

Au Nunavik, chaque village possède sa propre coopérative. La coopérative répond à l'ensemble des besoins de la communauté. Les coopératives au Nunavik ont en effet cette particularité d'être multifonctionnelles. Elles permettent d'une part, l'écoulement d'une partie de la production locale sur les marchés du Sud et d'autre part, l'approvisionnement en biens de consommation. Les coopératives au Nunavik ont donc joué dès leur implantation un rôle central dans le développement de la région.

Situé sur la côte est de la Baie d'Hudson, Puvirnituq fait partie des quatre plus importants villages du Nunavik en matière de population. Puvirnituq regroupe une population d'un peu plus d'un millier d'habitants répartis sur un territoire d'un peu moins de deux kilomètres carrés. La population moyenne des autres communautés inuites est de 600 habitants (FCNQ, 2000 (a), p. 195). Nonobstant cet aspect démographique, le village s'est démarqué des autres communautés par son succès économique. La coopérative de Puvirnituq a sans contredit contribué à ce succès. À cet égard, la coopérative de Puvirnituq représente l'un des meilleurs exemples de réussite économique du mouvement coopératif autochtone. Alors que Puvirnituq était catégorisé comme le village le plus pauvre du Nunavik dans les années 50, il est devenu aujourd'hui l'un des villages les plus prospères.

La coopérative de Puvirnituq fut parmi les premières à être implantées au Nord du Québec. On retrace l'origine de la coopérative en 1958. À cette époque, il s'agissait en fait d'une association de sculpteurs mise en place grâce au support d'André Steinman, un missionnaire catholique oblat impliqué dans la région durant de nombreuses années et de Peter Murdoch, négociant pour la Compagnie de la Baie d'Hudson[2]. En 1960, l'association prend la forme juridique de coopérative et étend ses activités à d'autres secteurs de l'économie. Elle sert ainsi à la fois de centrale d'écoulement de la production des sculpteurs et de magasin général. Ce dernier service offre ainsi une alternative aux membres de la communauté pour l'achat de

[1] Étudiante qui réside à Puvirnituq.
[2] Peter Murdoch a occupé par la suite le poste de directeur général de la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec jusque dans les années 90.

biens de consommation. L'implantation de la coopérative visait précisément à rompre le monopole de la Compagnie de la Baie d'Hudson. En 1976, la coopérative de Puvirnituq est le premier employeur de la communauté avec un total de 30 personnes. Le chiffre d'affaires à cette époque atteint 1,6 millions $ (FCNQ, 1976, p.2). Vingt ans plus tard, le chiffre d'affaires de la coopérative dépasse les 6 millions $ (FCNQ, 2000 (a), p.101). La coopérative de Puvirnituq est aujourd'hui la plus importante des coopératives au Nunavik en terme de revenus et de membres. Malgré des réussites sur plusieurs plans, on estime toutefois que la coopérative joue actuellement un rôle marginal dans la communauté tant sur le plan politique que sur le plan socio-économique (TULLAUGAK, 2000 et ITTUKALAK, 2000).

Mission

Au moment de sa mise sur pied, la coopérative visait d'une part à établir une connexion entre les sculpteurs et les clients du « Sud »[3] et, d'autre part, à offrir à la population une variété de biens de consommation tout en gardant un certain contrôle sur les prix. La coopérative semble aujourd'hui remplir sa mission première. Selon un représentant de la Société Makivik et du gouvernement Kativik (TULLAUGAK, 2000), le rôle de la coopérative aurait pris avec le temps un peu plus d'importance. La coopérative est donc passée d'une vocation commerciale (promouvoir la sculpture par la recherche de débouchés) à un rôle plus dynamique dans la communauté. Elle offre à présent de multiples services aux membres de la collectivité et supporte de nombreux projets communautaires (voir la section sur le réseau coopératif).

Dans le but d'apporter une réponse au manque d'infrastructures de la région, la coopérative offre une série de services à la collectivité tels que des services bancaires, des prêts à la consommation, des services d'assurance et même la câblodistribution. La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec (FCNQ) s'étant portée acquéreur de réservoirs du gouvernement du Québec et de la compagnie Shell localisés dans cette région, la coopérative distribue depuis 1987 le pétrole à l'ensemble de la communauté. Au cours des deux dernières années, la coopérative a fait l'acquisition d'un hôtel et a fait construire un Palais de justice qu'elle loue à la cour itinérante du Nunavik.

La coopérative, agissant particulièrement à titre de magasin général, offre une grande variété de produits de consommation allant des produits d'alimentation, aux appareils électroniques en passant par la vente de véhicules motorisés, de vêtements, de livres

[3] Le terme « Sud » fait ici référence à la portion du Québec située sous le 55e parallèle, ce que d'autres nomment le « Québec Blanc ».

et disques. La coopérative peut ainsi répondre à pratiquement tous les besoins des consommateurs. Les membres peuvent même passer des commandes individuelles. Seuls quelques articles très spécialisés ne sont pas offerts par la coopérative (ex. cassettes de nettoyage de têtes vidéo). Parallèlement à cette gamme de produits et services, la coopérative remplit en quelque sorte le rôle de centre communautaire. L'élargissement des visées de la coopérative serait attribuable en large part à la formation dispensée aux dirigeants par la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec.

Vie associative

De manière générale, les membres de la communauté perçoivent la coopérative comme une organisation où chacun a sa place et le pouvoir de se faire entendre. La coopérative semble également être vue comme un instrument privilégié de développement régional. Étant donné le lien de propriété qu'elle permet, la coopérative donne à la communauté davantage d'autonomie et de pouvoir. La coopérative est ainsi perçue comme un outil d'émancipation tant personnelle que collective. D'une part, la coopérative est entièrement gérée par des membres de la communauté, contrairement aux grands magasins tels que la North West Company (anc. Compagnie de la Baie d'Hudson) qui appartiennent à des intérêts étrangers. Cette gestion « endogène » confère ainsi au mouvement une réelle autonomie au niveau des choix de développement. D'autre part, le fait d'être gérée exclusivement par des Inuits, permet aux membres de la communauté d'acquérir des connaissances concernant le mode de fonctionnement d'une coopérative et la dynamique de gestion.

Il semble que le niveau de fidélité des membres n'ait pas sensiblement changé au fil des ans. Le nombre de transactions a par ailleurs augmenté. La coopérative compte aujourd'hui environ 2 000 clients (incluant individus et compagnies). Les clients ne sont cependant pas tous membres. La coopérative regroupe au total 1 500 membres. Une ristourne équivalant à 4 % des achats effectués à la coopérative est versée aux membres en fin d'année. Les organisations membres obtiennent pour leur part 10 % de rabais à chacun de leur achat. La coopérative organise également différents tirages pour ses membres au cours de l'année (prix en argent, marchandise, appareils électroniques, nourriture, véhicules tout terrain, etc.). Il semble que les tirages mensuels seraient à l'origine d'une certaine augmentation du nombre de transactions. La coopérative offre ainsi des billets de tirage aux clients pour chaque tranche de 25 $ d'achat.

Conseil d'administration

La coopérative fonctionne à partir d'un conseil d'administration se réunissant au moins une fois par mois. La composition du C.A. est assez homogène. L'âge des membres se situe ainsi entre 40 et 50 ans. Deux femmes siègent sur le C.A. sur un total de sept membres. L'assistante générale (ITTUKALAK, 2000) estime que le pouvoir est réparti équitablement entre les membres des différents groupes d'intérêt au sein du C.A. Aucun groupe d'intérêt ne détiendrait une majorité de sièges. Le gérant général siège évidemment sur le C.A. à titre d'observateur. Par ailleurs, ce dernier ne semble pas informer les employés de la coopérative des décisions prises par le conseil. L'assistante-gérante ne savait pas par exemple combien d'années, en moyenne, siègent les membres sur le Conseil d'administration, quel était le taux de roulement du C.A. ou encore quelle est la principale préoccupation du Conseil ces dernières années.

Volet entreprise

La coopérative compte 21 employés. Deux nouveaux emplois ont été créés au cours des cinq dernières années. La plupart des employés ont moins de 30 ans. Contrairement à une tendance qu'on pouvait observer il y a quelques années, les jeunes semblent en général attirés par le travail à la coopérative. Celle-ci ne connaît pas de roulement important de personnel. Si les employés semblent satisfaits de leur emploi à la coopérative, ils font preuve en échange de peu d'initiative. Ils se contentent d'effectuer les tâches demandées. Néanmoins, les employés perçoivent la coopérative comme une source d'épanouissement personnel. La coopérative n'a toutefois mis en place aucun système de formation de ses employés. Elle s'en remet donc entièrement à la Fédération qui offre de la formation selon les besoins identifiés.

Structure financière

Au 31 août 1999, la coopérative de Puvirnituq réalisait un chiffre d'affaire de 6,7 millions $ mais ne réussissait à dégager un trop perçu que de 1 276 $ (FCNQ, 2000 (a), p.101). Les importants investissements des dernières années (achat d'un hôtel et construction d'un Palais de justice) expliquent dans une large mesure ce faible surplus pour l'année 1999. Au cours des années 90, la coopérative de Puvirnituq a en effet toujours réussi à dégager des surplus annuels se situant aux alentours de 100 000 $.

Si la santé financière semble très bonne, la coopérative est néanmoins aux prises avec d'importants problèmes de gestion des comptes-clients. Ce problème de crédit semble être récurrent dans l'histoire de la coopérative. Déjà au début des années 80,

on avait identifié ce problème (SIMARD, 1982, p.352-441). Ce laxisme au niveau de la politique de crédit compromet le niveau des liquidités dont dispose la coopérative pour payer ses fournisseurs. Cette souplesse au niveau du crédit est par ailleurs perçue par les membres comme étant l'un des principaux avantages offerts par la coopérative. Devant la lenteur de certains membres à payer leurs comptes, la coopérative en est venue à élaborer une nouvelle politique de versement des ristournes aux membres en difficulté de paiement. Sur les 4 % revenant aux membres, la coopérative se prend donc une part de 2 % sur la ristourne qu'elle affecte directement au remboursement des dettes des mauvais payeurs.

Environnement externe

Le principal concurrent de la coopérative est la North West Company. On estime cependant que ce concurrent ne représente pas une menace à la viabilité de la coopérative qui constitue, en fait, le premier choix des membres de la communauté au niveau des achats. Un représentant de la Société Makivik et du Gouvernement régional Kativik (TULLAUGAK, 2000) affirmait même que la coopérative n'aurait pas connu le succès qu'elle connaît aujourd'hui si elle n'avait pas dû combattre la concurrence de l'ancienne Compagnie de la Baie d'Hudson. La coopérative s'est en effet développée sur les bases d'un mouvement d'opposition et de contestation de l'ordre « Blanc » en terres inuites. Le rôle marginal que joue à présent la coopérative aux niveaux économique et politique n'est peut-être pas étranger justement à une diminution de la combativité du peuple Inuit. Selon certains auteurs (DUHAIME, 1985 et SIMARD, 1988), les importantes entrées d'argent découlant de la signature des accords (soit 90 millions $) ont non seulement eu un effet démobilisateur sur la population mais ont constitué un frein au développement autochtone, créant d'importantes distorsions dans l'économie régionale. Les leaders inuits se sont donc peu à peu tournés vers les gouvernements fédéral et provincial pour obtenir des fonds plutôt que de chercher à construire de l'intérieur leur propre société.

Réseau coopératif

La Fédération des coopératives du Nouveau-Québec (FCNQ) apporte un soutien à la coopérative principalement en offrant de la formation[4] et en mettant la coopérative en contact avec les marchés du Sud. La FCNQ remplit ainsi le rôle de grossiste pour les achats et de centrale d'écoulement pour la production artistique. Le réseau des coopératives permet également des transferts de fonds entre les différents villages.

[4] La FCNQ offre des formations aux coopératives à leur demande sur différents sujets (informatique, comptabilité, ressources humaines, etc.). La formation est offerte tant aux administrateurs et au gérant général qu'aux employés.

La coopérative sert ainsi de relais. L'appartenance à un réseau est perçue de manière très positive. Cependant, outre l'appartenance au réseau coopératif, la coopérative de Puvirnituq n'entretient aucun lien particulier avec des organismes de la communauté. La coopérative appuie par ailleurs pratiquement tous les événements se déroulant dans le village. La coopérative fait entre autres un don à chaque année au Conseil de la récréation, ce qui lui permet d'organiser des fêtes collectives.

Développements futurs

L'hôtel de Puvirnituq semble être pour plusieurs une des réussites notables de la coopérative. Compte tenu de la situation d'éloignement des grands centres urbains, le taux d'occupation de 37 % semble satisfaisant (FCNQ, 1999, p.26). La fédération suggérait cependant à la coopérative d'adopter une politique plus stricte à l'égard des annulations afin de ne pas perdre de revenus. On note également comme point positif, les surplus dégagés par la coopérative qui sont par la suite réinvestis dans la communauté. En revanche, la difficulté la plus importante rencontrée par la coopérative demeure les dettes impayées par les clients.

Le modèle coopératif semble bien adapté à la culture de la communauté dans la mesure où il fonctionne selon un mode de participation collectif et tient compte des demandes de la communauté. Cependant, la nature commerciale de cette organisation semble quelque peu étrangère à la culture de ce peuple. Avant la sédentarisation, les échanges se faisaient sous la forme du troc. Avec l'implantation des coopératives au Nunavik, la réciprocité a donc dû céder le pas à une dimension plus commerciale des transactions. Même si l'existence des coopératives au Nunavik n'est pas remis en cause, nombreux sont ceux, parmi les Inuits, qui se questionnent aujourd'hui sur l'adéquation de la coopérative au mode de vie et aux valeurs traditionnels.

Bibliographie

Ouvrages, textes, références

Affaires indiennes et du Nord Canada. *Les Inuit*, 1986, 77 p.

AVON Emmanuelle, Marie BOUCHARD, Sylvie DESROCHERS, Yves MAHEUX, André POULIN et Martine VÉZINA. *Coopératives Inuit*, Centre de gestion des coopératives, HEC, 1991, 8 p.

BEAULIEU, Denis. *Le Nouveau-Québec coopératif*, Gouvernement du Québec, Ministère des Consommateurs, Coopératives et Institutions financières, 1980, 48 p.

BEAULIEU, Denis. *Les Inuits du Nouveau-Québec : leur milieu socio-économique*, Ministère des institutions financières et coopératives, 1983, 300 p.

CHAGNON, Jocelyne. *Les coopératives du Nouveau-Québec*, Travail de session dans le cadre du cours Sociologie et développement des coopératives, 1995, 26 p.

DUHAIME, Gérard. *De l'Igloo au H.L.M. : Les Inuit sédentaires et l'État-providence*, 1985, 81 p.

DUMAS, Lucie. « Québec crée la commission du Nunavik », *Rencontre*, vol. 21, no. 3, 2000, p. 6.

FAHNDRICH, Hervé. *Structure d'association et structure d'entreprise dans le mouvement coopératif du Nouveau-Québec*, 1982, 73 p.

Fédération des coopératives du Nouveau-Québec. *Povungnituk cooperative association, Module Report*, 1976, 56 p.

Fédération des coopératives du Nouveau-Québec. *Le mouvement coopératif Inuit du Nouveau-Québec et la Fédération des coopératives du Nouveau-Québec*, Rapport interne, 1997, 19 p.

Fédération des coopératives du Nouveau-Québec. *Procès-verbal*, Réunion du Conseil d'administration, 12-18 novembre 1999, 44 p.

Fédération des coopératives du Nouveau-Québec. *Growing with Co-ops*, 31 janvier 2000a, 212 p.

Fédération des coopératives du Nouveau-Québec. *Procès-verbal*, 34e Assemblée générale, 4-11 avril 2000b, 49 p.

FERREIRA, Laurent, François DESGAGNÉS, Donald SEWARD JR et Sabine VAN EECKHOUT. *Le mouvement coopératif du Nouveau-Québec*, travail de recherche dans le cadre du cours Économie de l'entreprise coopérative, UQAM, 1992, 62 p.

FRÉCHET, Lyne. « The Fédération des coopératives du Nouveau-Québec is 20 years old », *Rencontre*, SAGMAI, Vol. 8, no 4, 1987, p. 5-7.

GARNEAU, J-P. *Banque de données sur les communautés isolées du Québec : tableaux des statistiques régionales 1970-1992*, 1992, 210 p.

GIRARD, Benoît, Fabien QUILES et Éric CAYA. *Les coopératives du Nouveau-Québec*, Travail présenté dans le cadre du cours Économie de l'entreprise coopérative, UQAM, 1993, 30 p.

GRENIER, Louise. *Connaissances indigènes et recherche : un guide à l'intention des chercheurs*, Centre de recherche pour le développement international, 1998, 120 p.

LAMOTHE, Bernard et al. *Adaptation et désintégration sociales chez les Inuits du Québec arctique*, Rapport préliminaire, 1993, 61 p.

N. D. *The Inuit Way : A Guide to Inuit Culture*, 21 p.

Secrétariat aux coopératives. *Rapport interne – Données financières des coopératives du Nouveau-Québec*, 1998.

SIMARD, Jean-Jacques. *La révolution congelée : Coopération et développement au Nouveau-Québec Inuit*, Thèse de doctorat, Volumes 1 et 2, 1982, 704 p.

SIMARD, Jean-Jacques. *La condition autochtone et l'État québécois : le cas des services socio-sanitaires*, 1988, 61 p.

Société Conseil Noiseux. *Les coopératives du Nouveau-Québec*, 1989, 72 p.

SIMARD, Jean-Jacques. « CONTREPOINT: Une perspective québécoise du développement nordique », *http://www.carc.org/pubs/v16no2/10.htm*, consulté le 13 juin 2000.

Entrevues et Entretiens

FILOTAS, Georges, Directeur général, Fédération des coopératives du Nouveau-Québec, *Entretien*, 8 juin 2000.

Investissement Québec, *Entretien téléphonique avec un responsable du dossier des coopératives du Nouveau-Québec*, 27 juillet 2000.

ITTUKALAK, Winnie, Assistante gérante, Coopérative de Puvirnituq, *Entrevue*, 24 août 2000.

TULLAUGAK, Jesie, Représentant de la Société Makivik et du gouvernement régional Kativik, *Entrevue*, 30 août 2000.

Apaqtukewaq Fisheries Co-operative

Bande indienne de l'île Chapel (Nouvelle-Écosse)
Analyse d'étude de cas faite par Gene Frampton
The Model Social Enterprise Group

Contexte général

L'Apaqtukewaq Fisheries Co-operative (coopérative de pêches Apaqtukewaq) est une coopérative mi'kmaq (micmaque) appartenant à des membres de la Première nation de l'île Chapel au Cap-Breton, en Nouvelle-Écosse. Elle se veut avant tout un moyen de contrôle communautaire sur les ressources des pêches. La coopérative ne correspond pas aux définitions conventionnelles d'une coopérative de « commercialisation » ou de « production » mais elle exerce en fait les deux types de fonctions.

Bien qu'établie dans une région où le chômage est très élevé, la Première nation de l'île Chapel a l'un des taux d'emploi les plus élevés de toutes les Premières nations. De 65 % à 75 % des gens sont employés sur une base annuelle (saisonnière).

La bande applique des stratégies très proactives tant sur le plan du développement économique que des ressources humaines. Installés sur la route n° 4, à mi-chemin entre Sydney et St. Peters sur le côté est de l'île du Cap-Breton, les membres de la bande peuvent également se rendre dans ces villes pour se trouver de l'emploi.

Le conseil de bande de l'île Chapel est l'un des treize que compte la Nouvelle-Écosse. Des élections ont eu lieu en août 2000 et les membres de la bande qui ont été élus l'ont été pour un mandat de deux ans. Le chef de la réserve est Lindsay Robert Marshall et l'administrateur de la bande est Leonard Murray. Les conseillers sont : Kenny Andrew Basque, Sandra May Basque-Johnson, Wilbert Joseph Marshall, John Joseph Mellen, et Thomas James Mellen.

L'étude de cas est basée sur des entrevues réalisées au cours de l'été et de l'automne 1999[1].

[1] Les personnes suivantes ont été interviewées : Norman Basque, membre de la coopérative, Anita Basque, gérante de la coopérative, Fred Pierce, inspecteur des coopératives, province de la Nouvelle-Écosse.

Origines

Cette coopérative a été formée pour gérer les intérêts que la bande possède dans les pêches. À l'été de 1995, quand la décision de constituer une coopérative a été prise, la bande de l'île Chapel avait un bateau de pêche, plusieurs quotas de pêche de bande à administrer, et gérait en outre à bail une ostréiculture à Arichat, en Nouvelle-Écosse.

Pour reprendre les termes des membres fondateurs, « l'idée était d'assurer l'intendance des pêches en établissant des liens entre tout le monde. La coopérative devait prendre charge de toutes les activités de la bande dans le secteur des pêches. »

Le choix de la structure juridique a été grandement influencé par Noël Doucet, qui était chef à l'époque. Noël avait un penchant de longue date pour le modèle coopératif en général et le mouvement d'Antigonish en particulier. « L'idée de la coopérative vient de lui. La coopérative n'aurait probablement jamais vu le jour sans lui. Nous en avons beaucoup parlé. L'idée faisait peur à bien des gens. »

Fred Pierce, l'inspecteur provincial des coopératives, a officiellement constitué le groupe le 14 septembre 1995. Les membres fondateurs étaient : Norman Basque, Lindsay Marshall, Lori Doucet, et James Basque. Norman Basque a été le premier président. Le président actuel est Lindsay Marshall qui est également chef de la bande depuis le décès de Noël Doucet il y a deux ans. Lori Doucet est la fille de Noël et James est le frère de Norman et le seul pêcheur parmi les quatre membres fondateurs.

Activités

Jusqu'ici, les activités de la coopérative ont consisté principalement à pêcher les quotas de homard et de crabe des neiges que possède la bande. Pendant la haute saison (de mai à septembre), la coopérative emploie maintenant sept personnes et exploite deux bateaux de pêche : le Shannon Brothers et le Netuklimk. Le Shannon Brothers pêche principalement le homard au large de Glace Bay, tandis que le Netuklimk pêche le crabe des neiges dans la région d'Arichat, au Cap-Breton. Les produits de la pêche sont tous vendus à des acheteurs locaux.

Les revenus financiers de la coopérative proviennent pour l'essentiel d'un pourcentage préétabli de la prise. Un pourcentage est fixé pour chaque espèce pêchée ou récoltée et la coopérative absorbe à même ces pourcentages toutes les

dépenses liées à l'exploitation du bateau, y compris les salaires de l'équipage. Jusqu'ici financés de cette manière, les revenus annuels de la coopérative ont fluctué autour de 40 000 $. On s'attend à ce que ces revenus dépassent de beaucoup ce modeste montant si la coopérative réussit à lancer son ostréiculture[2].

Aucun surplus (profit) n'est distribué aux membres. L'idée des membres fondateurs était/est que « tous les profits doivent revenir dans la coopérative ».

Quand la coopérative a été lancée, elle a repris de la bande la gestion d'un établissement ostréicole qu'elle louait à Arichat. Pour diverses raisons, la coopérative a cessé d'exploiter cet établissement en 1998. La coopérative a continué d'agir comme courtier pour les acheteurs d'huîtres de Eastern Seaboard mais a conçu un ambitieux plan visant à relancer l'industrie locale en implantant un établissement de transformation dans la réserve même. La coopérative s'est très activement employée, tout particulièrement au cours de l'année dernière, à analyser la faisabilité d'une ostréiculture. Comme les huîtres proviendraient d'un peu partout dans la région des lacs Bras D'or, ce projet présente beaucoup d'intérêt pour la collectivité, étant donné que six membres de la bande sont déjà détenteurs de baux et que le projet devrait créer deux emplois à plein temps et six emplois saisonniers dans la réserve.

Enjeux

Les deux principaux enjeux auxquels la coopérative a été confrontée à ses débuts sont les suivants : la gestion, d'une part, et l'appui et la participation communautaires, d'autre part.

Gestion

De l'avis des fondateurs, les principaux aspects de cette question sont la gestion financière et la gestion des systèmes comptables. Au cours de la première année d'existence de la coopérative, il n'y avait pas de distinction entre la gestion financière de l'établissement et la gestion financière de la bande. Au dire de l'un des membres fondateurs : « tout l'argent gagné ne retournait pas à la coopérative... nous avons eu bien du mal à obtenir que certaines choses soient payées. »

Ce genre de problème a apparemment été résolu avec l'embauche d'Anita Basque, d'abord « pour aider à tenir les livres », puis pour « superviser les travailleurs de

[2] Dans l'analyse de rentabilité qui a été faite pour l'ostréiculture « Chapel Island Oyster Processing and Sales Facility—Business Plan, 1999–2004 » (Plan d'affaires de l'établissement ostréicole de l'île Chapel pour 1999-2004), la projection des revenus s'établit à 614 000 $ la cinquième année d'exploitation.

l'usine et gérer les expéditions ». Après une courte période, Anita est devenue la première gérante à plein temps de la coopérative. Elle possédait quatre ans d'expérience de travail dans une banque et avait été superviseure à l'usine d'Arichat avant de commencer à travailler pour la coopérative. Pour citer ses propos : « Je suis un capitaine très strict, il faut que la coopérative fonctionne comme une entreprise. »

La coopérative a également eu du mal à satisfaire aux exigences de l'industrie pour ce qui est de la tenue des dossiers. La coopérative devait satisfaire à la fois les normes du ministère des Pêches et des Océans (MPO) prévues par le Programme de gestion de la qualité (PGQ) et celles du Programme international de l'analyse des risques - Point critique sur leur maîtrise (HACCP). Règle générale, le temps et l'effort dévolus à la tenue de livres selon les normes étaient adéquats dans le cas de la coopérative. Occasionnellement, une certaine partie ne l'était pas, « il a fallu bien des réunions » pour tirer tout cela au clair avec les fonctionnaires du MPO. Les bénévoles du Service d'assistance canadien aux organismes (SACO) ont également été d'une très grande utilité pour la mise en oeuvre des systèmes de tenue des dossiers requis.

Soutien de la collectivité et participation communautaire
La collectivité de l'île Chapel a participé aux activités de la coopérative de diverses façons :

- en tant que membres;
- par l'intermédiaire du conseil de bande;
- en tant qu'employés.

À l'origine, on s'inquiétait beaucoup dans la collectivité des répercussions financières de la prise en charge, par la coopérative, des activités de pêche de la bande. Dès le départ, la coopérative a suscité beaucoup de questions et de préoccupations du genre « si la coopérative s'écroule, allons-nous tous être entraînés dans sa chute? ». Avec le temps et l'expérience, ces craintes se sont en apparence dissipées. « Nous soumettons un état de la situation à la bande à la fin de l'année, parfois nous sommes à l'ordre du jour des réunions de la bande, demandons des avis et répondons aux questions. C'est une petite collectivité, tout le monde sait ce qui se passe, aussi obtenons-nous beaucoup de rétroaction de la collectivité. »

Dès le départ, la participation de la collectivité par l'adhésion comme membre a été un problème. Comme nous l'avons déjà dit, la participation à la coopérative n'a pas dépassé les quatre membres originaux. Plusieurs observations ont été faites à ce sujet : « J'avais dans l'idée d'intéresser les pêcheurs, mais tous veulent poursuivre de façon indépendante; il est difficile de rencontrer les gens pour leur faire comprendre qu'il serait avantageux de se joindre à la coopérative. »

La gérante aimerait bien intéresser d'autres membres de la bande à en faire partie, mais la coopérative ne sait ni quand ni comment procéder à une campagne de recrutement. Le nouvel établissement d'emballage et de transformation des huîtres a suscité un intérêt renouvelé au sein de la bande et dans la collectivité environnante. Cet intérêt devrait se traduire par une augmentation du nombre de membres au cours des quelques prochaines années.

Financement et soutien extérieur

Au cours de ses quatre premières années d'existence, la coopérative a pu obtenir tout le financement additionnel dont elle avait besoin auprès de diverses sources de l'extérieur : la bande elle-même, le MPO, Entreprise Cap-Breton et Affaires indiennes et du Nord Canada. Obtenir des fonds pour l'établissement ostréicole se révèle plus difficile. L'établissement est de loin le projet le plus ambitieux de la coopérative jusqu'à ce jour. La coopérative, avec l'aide de l'agent de développement économique de la bande et d'un conseiller de l'extérieur du Service d'assistance canadien aux organismes (SACO) a évalué les besoins financiers de ce projet à 250 000 $.

Le SACO a été d'une grande utilité à la coopérative dans la préparation de la proposition visant ce projet. Grâce à son aide, un document de faisabilité complet intitulé « Chapel Island Oyster Processing and Sales FacilityCBusiness Plan, 1999B2004 » a pu être préparé. La proposition a été soumise à divers organismes, mais jusqu'ici des engagements ne totalisant que 40 000 $ ont été reçus. Par entente mutuelle, c'est à l'agent de développement économique de la bande qu'incombe la responsabilité de trouver le financement.

Bien que les fondateurs de la coopérative ne participent pas directement, ils trouvent le processus plutôt frustrant. « Ils veulent toujours plus d'information. Nous leur donnons tout ce que nous avons. C'est comme s'ils voulaient tout connaître de notre vie. »

Ce n'est que tout récemment que la coopérative a demandé l'aide du secteur de la coopération. La gérante, Anita Basque, a été informée par le Nova Scotia Co-op Council de son intérêt à travailler avec des collectivités autochtones. Elle s'est entretenue avec le directeur exécutif de ce conseil au sujet de la situation et a envoyé des documents d'appoint il y a plusieurs mois, mais elle n'a encore rien reçu en retour.

Rôles et responsabilités

Ni les administrateurs ni la gérante de cette coopérative n'ont reçu de formation officielle sur les rôles et les responsabilités associés à la coopération. Comme dans plusieurs petites coopératives, les questions litigieuses sont abordées par ceux qui assument les responsabilités et une ligne de conduite est décidée. À la coopérative Apaqtukewaq, cette façon de faire ne suit pas forcément les procédures et les pratiques habituelles des coopératives. La coopérative n'a pas tenu beaucoup de réunions officielles d'administration. Les grandes décisions sont prises par consensus tant à l'intérieur de la coopérative qu'entre la coopérative et la bande. La gérante et le chef sont les véhicules de l'information et de l'apport aux prises de décisions. Tous s'entendent pour dire qu'il faut tenir davantage de réunions officielles et d'avoir plus d'ouverture face à l'apprentissage des rôles et des responsabilités. On s'inquiète également de la possibilité d'obtenir une telle formation et des coûts qu'elle suppose.

Anishinabek Nation Credit Union

Première nation de M'Chigeeng
Analyse d'étude de cas préparée par Joseph Hare

Introduction

L'Anishinabek Nation Credit Union (ANCU) (coopérative de crédit de la Nation Anishinabek) a reçu sa charte du gouvernement de l'Ontario en mai 2000. Officiellement présentée au président de l'ANCU par le chef du Grand conseil de la Nation Anishinabek, la charte permet à la coopérative de crédit de lancer ses opérations en application d'un plan opérationnel échelonné sur une période de six ans. Les objectifs poursuivis par la coopérative de crédit sont les suivants : promouvoir l'entreprise coopérative, faciliter l'accumulation d'épargnes, constituer une source de crédit pour les membres et fournir aux membres une gamme complète de services financiers que n'offrent pas par ailleurs les établissements financiers habituels. Un conseil d'administration surveille les opérations de la coopérative, et les membres du conseil sont nommés par les chefs et conseils membres de la Nation Anishinabek. La durée du mandat des membres du conseil d'administration coïncide habituellement avec celle du mandat des chefs et des conseils respectivement nommés.

Quarante-trois Premières nations, établies dans le sud et le centre de l'Ontario, de Thunder Bay à Pembroke et de Peterborough à London, composent la Nation Anishinabek.

Le siège social de l'ANCU se trouve sur le territoire de la Première nation de Garden River, au centre de la région susmentionnée. Un directeur et deux membres de personnel de soutien en constituent l'effectif. Au moment de la rédaction de ce rapport, on s'affairait à mettre sur pied des bureaux.

Un grand mouvement visant à accumuler assez de capital dépôt et de capital de financement pour permettre à la coopérative de crédit de commencer à recevoir des dépôts et à faire des prêts, a été lancé. Les objectifs visés à l'origine étaient les suivants : 10 millions $ en dépôts; 500 000 $ en investissements de capitaux; 8 millions $ en prêts hypothécaires et prêts à la consommation; et 2 millions $ en prêts à des entreprises autochtones. Grâce à une convention accessoire intervenue

avec la FEDNOR et Entreprise autochtone Canada, un fonds d'emprunt de 6 millions $ sera disponible par l'entremise de la coopérative. Ce dont l'ANCU a maintenant besoin, c'est d'un apport commercial, comme il est prévu dans son plan de développement.

Une gestation de vingt ans

En 1979, Joseph Hare est élu chef de la Première nation de M'Chigeeng. Comme c'est le cas de beaucoup de collectivités, la Première nation de M'Chigeeng avait toujours beaucoup de mal à emprunter des fonds pour mettre en branle certains programmes, projets et services. Vers la fin de chaque exercice, M'Chigeeng éprouvait d'énormes difficultés à obtenir du financement provisoire pour faire le pont entre la fin de l'exercice et le moment où la Première nation pouvait toucher les fonds fournis par le ministère des Affaires indiennes. Pour amorcer certains programmes, il fallait presque toujours une contribution de la part de la Première nation; or, étant donné que souvent le financement obtenu par entente de contribution ne pouvait être reporté ou placé dans un fonds de réserve, la Première nation ne disposait jamais d'argent pour assumer sa part des projets. Pour ce qui est du logement, il était possible d'obtenir du financement au moyen d'une garantie ministérielle, mais l'obtention de cette garantie était toujours assujettie à la situation financière de la Première nation. Les membres de Premières nations ne pouvaient emprunter d'argent à des fins commerciales ou à toute fin apparentée, sauf par l'entremise du ministère des Affaires indiennes. La raison à cela est l'article 89 de la *Loi sur les Indiens*, un article bien connu qui interdit la saisie ou l'exécution d'un bien réel ou personnel d'un Indien par une personne autre qu'un Indien ou une bande. Comme un Indien ou une bande ne pouvait affecter de biens en garantie, il leur était, par conséquent, impossible d'obtenir des prêts.

Cet article de la *Loi sur les Indiens* a empêché et empêche encore le développement économique et l'expansion commerciale des Premières nations. Pour contourner cet article paralysant de la *Loi*, le chef Hare était d'avis que le seul moyen dont disposait la Première nation de M'Chigeeng était de créer sa propre institution financière et son choix se porta sur la coopérative de crédit. Toutefois, l'établissement d'une coopérative de crédit à M'Chigeeng allait se heurter à bien des obstacles, obstacles que le chef Hare réussissait toujours à écarter. Premièrement, comme il n'y avait pas suffisamment de membres potentiels dans la collectivité d'un millier de personnes, il invita ses voisins, la Première nation de Wikwemikong et sa population de deux mille habitants à se joindre au projet. Les deux chefs, Joseph Hare et Ronald Wakegijig, se rencontrèrent et convinrent ensemble de travailler à la formation d'une

coopérative de crédit qui aurait deux succursales, l'une à Wikwemikong et l'autre à M'Chigeeng. Nous étions alors en 1980, et les règles régissant les coopératives de crédit en Ontario exigeaient qu'au moins vingt personnes reçoivent une formation pour le rôle que chacune serait appelée à jouer dans l'exploitation éventuelle d'une telle coopérative. Chaque collectivité devait donc recruter dix administrateurs potentiels pour devenir membres du conseil d'administration. Bien qu'il se soit agi là d'un nombre minimal, ni l'une ni l'autre collectivité ne put recruter un nombre suffisant de gens intéressés à suivre la formation, si bien que l'idée d'unir les efforts pour créer une coopérative de crédit mourut.

Pendant ce temps, le gouvernement du Canada avait décidé de fournir des services de soutien financier pour contourner les difficultés que posait la *Loi sur les Indiens* pour le développement d'entreprises. Dans les années 80, le ministère des Affaires indiennes mit un fonds de crédits renouvelables à la disposition des entreprises ou entrepreneurs désireux d'emprunter, mais il n'y avait jamais assez d'argent. Le fonds fut finalement cédé aux Premières nations qui mirent alors sur pied (ou devaient mettre sur pied) des fonds de crédits renouvelables que le Ministère enrichirait d'une contribution annuelle. Le fonds de crédit moyen des Premières nations était d'environ 100 000 $ par année.

Parallèlement, Industrie Canada, par l'entremise de sa Stratégie canadienne de développement économique des Autochtones (SCDEA) commença à fournir du financement à des groupes de Premières nations pour leur permettre de former ce qu'on appela des sociétés autochtones de financement (SAF). Ces sociétés pouvaient faire des prêts à même un fonds de crédit pouvant atteindre 20 millions $, le tout étant fonction du territoire desservi, de la population et des possibilités de développement d'entreprises.

Les chefs de la région Robinson-Huron (une partie du territoire occupée par la Nation Anishinabek) ranimèrent une vieille société de développement économique appelée à juste titre Robinson Economic Development Corporation (Société de développement économique Robinson) et la désignèrent pour demander les fonds de soutien qu'Industrie Canada mettait à la disposition des régions. Le chef Joseph Hare, président de la société, de même que le conseil d'administration, commandèrent une étude pour déterminer s'il était possible d'avoir une société autochtone de financement pour desservir la région Robinson-Huron. Conclusion de l'étude : le potentiel commercial en provenance des Premières nations de la région était insuffisant C encore un problème à résoudre. En joignant le potentiel commercial de la région Robinson-Supérieur (autre partie du territoire occupé par la Nation

Anishinabek) à celui de la région Robinson-Huron, il y aurait suffisamment de ce potentiel pour justifier la demande et l'approbation d'un financement par Industrie Canada et, finalement, la création d'une institution financière prêteuse pour la région. Mais pendant que l'on réunissait le dossier de la demande, Industrie Canada décida de revoir la structure des sociétés régionales existantes qu'il avait contribué à mettre sur pied dans l'ensemble des provinces et des territoires. En attendant les résultats de l'examen, le Ministère mit en attente toutes les demandes des autres régions, y compris celles de Robinson-Huron et de Robinson-Supérieur. Quand l'examen fut enfin terminé, Industrie Canada ne leva pas le moratoire sur les demandes et commença en fait à se retirer graduellement des sociétés régionales. L'idée d'une institution prêteuse pour les régions de Robinson-Huron et de Robinson-Supérieur venait de frapper un autre écueil et coula à pic.

Tous les programmes gouvernementaux évoluent et, bien que leur nom change, l'intention reste la même. Il en fut de même du programme de financement des sociétés régionales qui fut remplacé par un programme appelé Aide au développement des collectivités, et mis à la disposition de tous les groupes sans but lucratif. Le programme Aide au développement des collectivités comportait plusieurs volets, mais le principal était un fonds de crédit géré par un conseil d'administration local ou régional. Pour être admissibles au programme, les requérants devaient satisfaire certains critères dont l'un était de desservir une population rurale minimale. En se regroupant, les Premières nations pouvaient facilement satisfaire le critère démographique. Dans la région de Manitoulin, où se trouve la Première nation de M'Chigeeng, les Premières nations se mirent ensemble pour créer Waubetek, une société d'aide au développement des collectivités. Dans le conseil d'administration de Waubetek, on trouvait le chef Joseph Hare. Après avoir fait une étude de faisabilité, Waubetek reçut un fonds de crédits renouvelables et commença à faire des prêts aux entreprises. Il y avait enfin une institution de crédit dans la région. Toutefois, Waubetek était assujettie à des limites par la source de financement. Les fonds ne devaient être consentis qu'à des entreprises et étaient limités à 60 000 $. Là encore, le chef Hare sentit le besoin d'une diversification et chercha à obtenir de Waubetek qu'il fournisse tous les services financiers et qu'il devienne une coopérative de crédit. Mais on fit sourde oreille à ses arguments et, bien que les services fournis par la société Waubetek fussent très utiles aux entreprises, elle n'était toujours pas une institution qui offrait toute la gamme des services financiers dont avaient besoin les membres des Premières nations de la région.

Nous étions alors en 1994, année où Joseph Hare fut élu chef du Grand conseil de la Nation Anishinabek. L'une des premières idées qu'il mit de l'avant fut celle d'une coopérative de crédit. Comme d'habitude, la voie fut parsemée d'obstacles, mais à mesure qu'il s'en dressait un, l'équipe réunie pour mener l'idée à terme trouvait une solution au problème. Il convient tout particulièrement de mentionner le soutien motivateur de Lewis Debassige ainsi que la volonté inébranlable de Nikki Manitowabi. De son côté, Entreprise autochtone Canada, une direction générale d'Industrie Canada, a continué d'appuyer la réalisation d'études de faisabilité et de fournir du financement organisationnel. Le 31 mai 2000, vingt ans après que Joseph Hare eût lancé l'idée, l'institution financière offrant tous les services, qui allait s'appeler l'*Anishinabek Nation Credit Union* (coopérative de crédit de la Nation Anishinabek), recevait enfin sa charte constitutive.

Raison d'être des coopératives de crédit ou banques communautaires des Premières nations

Pour être capables de contribuer de façon significative au secteur du développement économique et commercial, tant séparément que collectivement, les Premières nations doivent disposer de suffisamment de capitaux afin de pouvoir atteindre leurs buts. Un système économique viable conçu par n'importe quelle Première nation ne peut réussir que s'il crée et alimente la richesse nécessaire pour répondre efficacement aux besoins des membres.

Les Premières nations doivent avoir accès aux capitaux, les conserver et les déployer pour atteindre certains objectifs. Compte tenu des obstacles, tant sur le plan de la mise en oeuvre que du fonctionnement, voilà qui n'est pas une tâche facile. Les Premières nations fonctionnent dans un environnement juridique et culturel différent. Elles doivent composer avec les dispositions restrictives de la *Loi sur les Indiens*; elles doivent se prémunir contre l'imposition; elles doivent respecter les droits des membres des Premières nations en ce qui a trait à la saisie et au nantissement; et elles doivent résister aux intrusions réglementaires des gouvernements fédéral et provinciaux. Il y a également d'autres difficultés à surmonter comme le besoin de formation et de communication de façon à contrecarrer la sempiternelle méfiance que les Premières nations ont toujours entretenue; et enfin la réticence à foncer et à réaliser que le temps est venu pour les Premières nations de passer à l'action.

En résumé, la coopérative de crédit de la Nation Anishinabek telle qu'elle a été conçue, reposait sur les paramètres suivants :

1. Elle doit fournir une gamme complète de services aux citoyens des Premières nations;
2. Elle ne doit faire aucun compromis à l'égard de la protection contre la saisie dont jouissent les citoyens des Premières nations;
3. Elle doit toujours préserver l'exemption fiscale dont jouissent les citoyens des Premières nations;
4. Elle doit avoir un bon programme de formation et un programme de communication;
5. Elle doit demeurer rentable et fonctionner de façon indépendante tout en étant comptable aux gouvernements des Premières nations de façon à gagner la confiance des citoyens autochtones;
6. Elle doit rechercher des projets qui offrent des promesses de rentabilité.

Projets rentables

Pour l'ANCU, la clé du succès se trouve dans la poursuite de projets rentables, comme le financement de l'habitation et la réalisation d'autres projets dans les terres des Premières nations. Tous les projets d'habitation de la SCHL parrainés par une Première nation ou un membre d'une Première nation doivent être garantis par le ministre des Affaires indiennes et, du fait même de cette garantie, les prêts de cette nature ne comportent aucun risque.

Faisant confiance à la coopérative de crédit, des hauts fonctionnaires gouvernementaux comme Bob Dickson d'Entreprise autochtone Canada et Ian Donald, du Bureau de l'entrepreneurship et de la petite entreprise (tous deux d'Industrie Canada), se sont chacun engagés à mettre sur pied un fonds de prêts aux entreprises au montant de 6 millions $ destiné au développement commercial. De la même façon, le ministre des Affaires indiennes et le ministre responsable de la SCHL ont pu être convaincus de lever un fonds de prêts à l'habitation d'au moins 30 millions $.

D'autres coopératives de crédit tirent une partie substantielle de leur revenu des prêts hypothécaires. Dans une petite coopérative de crédit ayant un actif de 25 millions $, le portefeuille hypothécaire représente en moyenne environ 50 % des gains nets. Étendre ce service à des non-membres de l'ANCU (c'est-à-dire à des gens n'appartenant pas à la Première nation) pourrait se révéler une autre initiative rentable.

Priorité aux prêts aux entreprises

Poursuivre des projets rentables permettra en retour à l'ANCU de consentir des prêts aux entreprises, ce qui doit être son but prioritaire. Tous les autres services fournis devraient converger vers ce but de façon à ce que l'ANCU puisse s'acquitter de cette mission, et cette stratégie devrait toujours demeurer à l'esprit de ceux qui sont chargés d'administrer la coopérative de crédit. Il faudrait idéalement faire ressortir clairement ce concept sous forme d'un énoncé de mission car le manque de clarté, bien qu'il puisse ne pas être perçu comme un danger, risque souvent d'être le facteur sous-jacent de l'échec.

L'institution prêteuse, entrevue il y a plus de vingt ans, est née de la nécessité de susciter le développement économique dans la collectivité de M'Chigeeng. Elle peut maintenant aiguillonner le développement dans beaucoup plus de collectivités.

> « Améliorer l'accès au crédit pour les collectivités minoritaires et à faible revenu représente tout un défi pour les prêteurs, les résidents de la collectivité et les représentants gouvernementaux. La solution à ce problème se trouve dans le développement économique, dont l'un des éléments indispensables est un système bancaire efficace » (Jordan, 1993).

Pour aider les bâtisseurs d'institutions financières à demeurer dans la bonne voie, le *Rapport de la Commission royale d'enquête sur les peuples autochtones* consacre une partie substantielle au développement économique (volume 2, chapitre 5). En voici une des principales recommandations :

Édification d'institutions économiques 2.5.4

Que les nations autochtones accordent une grande priorité à l'établissement et au développement d'institutions économiques :

- qui reflètent les valeurs fondamentales de la nation;
- qui sont responsables devant la nation;
- qui sont à l'abri d'une ingérence politique indue.

L'implantation d'entreprises dans les collectivités des Premières nations a été négligeable au fil des ans, le principal obstacle ayant été l'accès aux capitaux. S'agissant de l'emploi et du revenu il reste qu'avec le temps c'est l'entreprise qui doit veiller au grain. Si elles veulent un jour connaître l'autonomie politique, les Premières nations doivent générer leurs propres revenus. Pour ce faire, elles peuvent percevoir des frais d'utilisation, des droits de licence et, si une entreprise bénéficie avantageusement des droits dont jouit une Première nation, il faudrait qu'on puisse lui exiger des contributions politiques. Si on ne peut librement percevoir de revenu d'entreprise, alors il faut faire son deuil de l'autonomie politique. La réponse n'est pas dans l'octroi massif d'aide sociale ou dans l'emploi au bureau de la bande pour freiner l'escalade de l'aide sociale. Sinon, nous demeurerons les administrateurs de notre propre pauvreté.

Dans le contexte de la situation générale décrite ci-dessus, l'ANCU doit jouer son rôle et en réaliser l'importance.

Investissez dans l'intérêt de votre Première nation

La mesure dans laquelle les conseils et les citoyens des Premières nations choisiront d'investir et de déposer leur argent dans l'ANCU constitue un défi de nature à mettre à l'épreuve la rhétorique des dirigeants des Premières nations qui ont dit et redit qu'ils avaient besoin d'institutions culturelles, de maisons d'enseignement, et bien sûr, d'une institution financière. Ces éléments clés et d'autres ont été cernés comme étant essentiels pour atteindre à une plus grande autarcie, une plus grande indépendance

et une plus grande autonomie gouvernementale. Toutes les autres institutions sur lesquelles comptent les Premières nations sont financées par le gouvernement. L'ANCU est la première qui ne l'est pas. Le premier appel au soutien de l'ANCU énonçait clairement ce que les Premières nations et leurs membres devaient faire :

> « Nous devons investir notre propre argent pour lancer le mouvement. Nous devons déposer nos propres économies dans la coopérative de crédit de façon à ce qu'elle puisse poursuivre ses opérations. Nous devons emprunter notre argent auprès de notre coopérative de crédit de façon à ce qu'elle puisse faire des profits. »

Voilà ce qui se cache derrière le slogan adopté par la coopérative de crédit de la Nation Anishinabek « Investissez dans l'intérêt de votre Première nation ».

L'ANCU ne sera que la deuxième coopérative de crédit à être constituée en société en Ontario au cours des vingt dernières années. Il s'agit de la première coopérative de crédit autochtone de cette province.

Poursuivre la Vision

La poursuite de la Vision peut se révéler facile. La clé du succès est d'avoir un plan d'affaires réaliste et de comparer les résultats à la fin de chaque exercice; tels sont les principaux éléments en mesure de guider les améliorations et les changements.

Anishinabek Nation Credit Union : réponses au questionnaire de l'étude de cas

Joseph Hare (chef sortant du Grand conseil)

Q. Quand la coopérative de crédit a-t-elle vu le jour?

R. La coopérative de crédit a officiellement reçu sa charte de la Direction des services aux caisses populaires et aux coopératives du ministère ontarien des Finances le 31 mai 2000. Le chef du Grand conseil a remis le document à Linda Chiblow, présidente de l'ANCU, à l'occasion du grand conseil de la Nation Anishinabek.

Q. Qui sont les fondateurs?

R. Plusieurs personnes ont participé à la fondation de la coopérative de crédit.

Toutefois, les personnes suivantes ont été les premières à être désignées comme les fondateurs de la coopérative :

Paul Eshkakogan	Réserve n° 5 de Spanish River
Jeanne Naponse	Réserve n° 6 de Whitefish Lake Reserve
Margaret Penasse-Mayer	Réserve n° 10 de Nipissing
Albert D. Sewell	Réserve n° 15D de Rankin
Lawrence A. Boyer	Réserve n° 8 de Mississauga
Willard J. Pine	Réserve n° 8 de Mississauga
Gary Goulais	Réserve n° 10 de Nipissing
Linda Chiblow	Réserve n° 10 de Mississauga
Lewis Debassige	Réserve n° 22 de West Bay
Joseph Hare	Réserve n° 22 de West Bay
Augustine Debassige	Réserve n° 22 de West Bay
Grant Taibossigai	Réserve n° 22 de West Bay
Christi Pervais	Réserve n° 52 de Fort William
Angus Toulouse	Réserve n° 5 de Spanish River
Eugene Manitowabi	Réserve n° 26 de Wikwemikong
Byron Leclair	Réserve n° 35 de Pic Heron
Glen Hare	Réserve n° 22 de West Bay
Joey Fox Jr.	Réserve n° 22 de West Bay
Henry Panamick	Réserve n° 22 de West Bay
Rose Marie Manitowabi	Réserve n° 26 de Wikwemikong

Note : Certaines des personnes mentionnées ci-dessus ont plus tard été remplacées par d'autres représentants et les noms de certaines des Premières nations ont changé depuis.

Q. Quel(s) réseau(x) a(ont) été d'une importance vitale pour la fondation de la coopérative de crédit?

R. La Nation Anishinabek se compose de 43 collectivités membres de Premières nations. Elle dispose d'une société administrative appelée *Union of Ontario Indians* (l'Union des Indiens de l'Ontario). L'Union a servi de secrétariat au moment de la mise sur pied de la coopérative de crédit et a fourni les informations de réseau aux collectivités membres.

Q. Les groupes de gens ou l'endroit où est née la coopérative de crédit comportent-ils des caractéristiques spéciales qui contribueraient à expliquer sa mise sur pied?

R. Il y a toujours eu un lien commun d'association parmi les collectivités de Premières nations qui constituent la Nation Anishinabek. Coïncidence, ce lien d'association constitue une exigence à la formation de toute coopérative de crédit. Les Premières nations sont également parties aux traités Robinson-Huron et Robinson-Supérieur de 1850 de même qu'au traité Manitoulin de 1862 (sauf pour la Première nation de Wikwemikong); c'est donc dire que les discussions entourant les traités ont fréquemment appelé les Premières nations à se rencontrer. D'autres Premières nations, du fait de leur proximité territoriale et de l'existence d'autres intérêts communs, sont également membres de la Nation Anishinabek. De grands conseils ont lieu tous les ans et, à l'occasion de ces assemblées, les délégués présentent et soutiennent divers enjeux et projets auxquels on donne suite. Voilà comment la coopérative de crédit est née.

Q. Quel genre d'activités (commerciales et sociales) la coopérative de crédit a-t-elle organisées?

R. Plusieurs activités ont été organisées, mais voici les plus importantes :

1. À l'occasion du grand conseil tenu à Rocky Bay en 1994, mandat est donné d'explorer les options qui pourraient mener les Anishinabeks à l'autonomie financière. L'une des options envisagées est d'avoir une institution financière;
2. Une lettre d'appel est envoyée à toutes les Premières nations membres pour discuter de la possibilité d'instaurer une institution financière. Un comité directeur est formé;
3. On trouve le financement nécessaire pour embaucher un consultant afin de mener une étude de faisabilité et un conseiller juridique est choisi;
4. Un projet d'étude de faisabilité est présenté au conseil d'administration de l'UOI;
5. On obtient l'approbation du ministère des Finances pour enclencher un plan d'affaires et une entente est conclue avec *Credit Union Central of Ontario* pour réaliser un plan d'affaires;
6. Élaboration d'un plan de formation;
7. Les Premières nations sont tenues au courant de l'évolution du dossier aux grands conseils subséquents;

8. Tenue de séances de planification stratégique pour décider d'un énoncé de vision, de buts et d'objectifs, des produits et des services à offrir, de l'emplacement du siège social et des buts opérationnels;
9. Embauche d'un directeur intérimaire;
10. Les fonds servant à payer le salaire du directeur intérimaire étant épuisés, un certain nombre de Premières nations se cotisent pour partager ces frais et permettre ainsi au travail d'élaboration de se poursuivre;
11. Recrutement de personnel de soutien;
12. Démarche auprès d'investisseurs potentiels;
13. Conclusion d'une entente visant un fonds de prêts aux petites entreprises avec la FEDNOR.

Les activités ne sont pas forcément énumérées dans l'ordre.

Q. Les activités ont-elles changé?

R. Les activités ont changé et changeront légèrement mais elles demeureront fondamentalement les mêmes. Le plan de fonctionnement et d'affaires de l'ANCU dicte les genres d'activités à mener et les changements à apporter au besoin.

Q. Quelles sont les grandes difficultés auxquelles la coopérative de crédit s'est heurtée à ses débuts?

R. Les éléments suivants ont présenté divers degrés de difficulté mais ont pu tous être résolus :

1. Financer l'étude de faisabilité et le plan d'affaires;
2. Obtention des déclarations d'intention d'investir dans la coopérative de crédit;
3. Corriger les « lacunes » relevées par la Direction des services aux caisses populaires et aux coopératives; celle-ci en a dénombré plus d'une centaine. Dès qu'une série de lacunes étaient réglées, une autre surgissait;
4. Trouver un consultant et quelqu'un en mesure de préparer un plan d'affaires qui comprennent les droits issus de traités, les aspects juridiques et le caractère propre des Premières nations et de leurs membres;
5. Susciter la confiance et la loyauté à l'égard du projet et en démontrer la pertinence;
6. Choisir l'emplacement du siège social et des futures succursales;
7. Intégrer d'autres services remis en question par la Direction des services aux caisses populaires et aux coopératives.

Q. Quel rôle le gouvernement a-t-il joué?

R. Le gouvernement a joué un rôle essentiel dans la mise sur pied de la coopérative de crédit. Entreprise autochtone Canada (EAC) a fourni des fonds pour l'étude de faisabilité et le plan d'affaires et a absorbé quelques autres dépenses. Même quand les lacunes décrites ci-dessus semblaient impossibles à corriger, le soutien d'EAC n'a jamais fait défaut. FEDNOR et EAC sont allées plus loin et ont paraphé une entente provisoire concernant la création d'un programme de financement des petites entreprises autochtones dans le Nord de l'Ontario et ont engagé 4,2 millions $ au titre des prêts aux entreprises. Le ministère des Finances de l'Ontario a émis la charte mais, auparavant, son personnel s'est livré à un examen très poussé. En rétrospective, ce genre d'examen servira de guide au conseil d'administration de l'ANCU pour assurer le bon fonctionnement de la coopérative de crédit.

Q. Le cas échéant, quel rôle ont joué d'autres coopératives de crédit?

R. *Credit Union Central of Ontario*, par l'entremise d'une de ses divisions, *CCG Management Consultants*, a préparé le plan d'affaires. La Coopérative de crédit de Kahnawake (Kahnawake, au Québec) a accueilli une délégation de l'ANCU et a fourni des conseils et des informations de grande valeur. Des coopératives de crédit membres de *Credit Union Central of Ontario* étaient au courant de notre projet de mise sur pied d'une coopérative de crédit et elles se sont toujours montrées encourageantes dans leurs réponses. Le rapport annuel et la vérification d'une coopérative de crédit de la région se sont révélés une référence valable.

Q. Comment le financement a-t-il été obtenu?

R. Une proposition d'étude de faisabilité a été soumise à Entreprise autochtone Canada et plus tard une autre proposition visant un plan d'affaires a été également présentée. EAC a fourni le financement pour les deux. Quand les fonds servant à payer le salaire du directeur intérimaire ont été épuisés, on a demandé aux Premières nations de se cotiser pour partager ces coûts et des Premières nations ont répondu à l'appel.

Q. Comment les dirigeants élus de la coopérative de crédit ont-ils appris leurs rôles et leurs responsabilités?

R. Les membres du conseil d'administration de l'ANCU sont les dirigeants de la coopérative de crédit. Ils sont nommés au conseil par leurs chefs et conseils respectifs, lesquels, quand vient le moment de nommer quelqu'un, choisissent une personne déjà bien versée dans les finances, les affaires ou d'autres domaines connexes. Les connaissances que chacun apporte au conseil sont déjà acquises. Tous les administrateurs ont un bon sens des affaires et n'ont pas besoin d'apprendre des rôles et responsabilités de nature générale. Toutefois, ils ont dû suivre une formation spéciale de façon à mieux connaître les coopératives de crédit et la façon dont elles sont régies. La *Loi sur les caisses populaires et coopératives de crédit* interdit à quiconque n'a pas suivi le programme prescrit de formation exigé par les règlements de devenir administrateur.

Q. Comment les administrateurs et les employés ont-ils appris leurs rôles et leurs responsabilités?

R. Le directeur a également participé à la formation prescrite sur la façon dont les coopératives de crédit sont régies. Au moment de son recrutement, celui-ci devait démontrer qu'il avait de l'expérience et des connaissances du fonctionnement de coopératives de crédit. Le directeur qui a été embauché avait donc beaucoup d'expérience. Le personnel embauché doit avoir certaines qualités bien précises de sorte que l'apprentissage en cours d'emploi n'a pas besoin d'être intégré au processus.

Q. Quels programmes de formation auraient été utiles?

R. Cela ne s'applique pas au cas de l'ANCU. Comme nous l'avons déjà indiqué, les administrateurs et le directeur possédaient déjà une expérience considérable du monde des affaires et plus tard ils ont pu recevoir une formation spécifique.

Q. D'après votre expérience, quels sont les avantages du modèle de la coopérative de crédit?

R. En fin de compte, c'est aux membres des collectivités des Premières nations qu'appartiennent le contrôle et la gestion de la coopérative de crédit. La souplesse requise pour prêter à des personnes qui autrement ne penseraient pas à faire appel à

nos services sera bénéfique. Plusieurs membres de Premières nations empruntent auprès d'institutions de crédit et paient des taux d'intérêt extrêmement élevés. On peut tirer une certaine fierté de savoir que des Autochtones possèdent une institution financière. Le remboursement des prêts commerciaux et des autres prêts est garanti par une méthode de perception qui respecte en même temps l'exemption de saisie dont bénéficient les Autochtones. L'exemption fiscale des membres des Premières nations (par exemple, REER et autres versements de retraite) est respectée. Avec le temps, l'ANCU deviendra un élément de contribution vital à l'autonomie gouvernementale et à l'indépendance des Premières nations. Le succès nourrit le succès et l'ANCU peut devenir une organisation pouvant faciliter la prestation d'autres services aux Premières nations.

Q. Quels sont les inconvénients?

R. À ce stade, aucun n'a été trouvé.

Q. Quel conseil de nature générale donneriez-vous à tout groupe intéressé à mettre sur pied une coopérative de crédit?

R. Vous devez répondre à un besoin bien défini et vous en remettre à l'aide de personnes compétentes en la matière. Élaborer un plan d'action. Comprendre les besoins des clients. Contourner les obstacles. User de stratégies politiques. Faire des affaires de façon professionnelle. Communiquer les plans et les idées à tous les intéressés. Chercher à savoir ce que les concurrents font et, mieux encore, obtenir leur aide. Rendre des comptes.

Q. Quel autre genre d'aide souhaiteriez-vous recevoir du gouvernement?

R. Ce n'est pas tant d'autre genre d'aide dont la coopérative de crédit a besoin. Toutefois, il faudrait de temps à autre que les règles gouvernementales qui freinent la prestation de ses services soient revues. Les Premières nations sont des entités d'un genre unique en Ontario et au Canada et il faudrait par conséquent accorder une attention particulière à leurs besoins qui sont également d'un genre unique. Cette suggestion est faite sachant que les gouvernements, tant fédéral que provincial, semblent vouloir limiter le potentiel des Premières nations et veulent les garder dans un état de pauvreté. Le gouvernement modifie les règles et adopte des politiques qui visent à mieux répondre aux besoins des Canadiens mais rarement fait-il de même pour les Premières nations.

Il y a plusieurs années, le gouvernement a formé le groupe de travail national sur le financement du développement économique, lequel a publié un rapport intitulé *La voie de l'avenir* le 15 avril 1996. Ce rapport renferme de nombreuses recommandations sur les façons d'atteindre à l'autosuffisance économique par l'accès aux capitaux. Il reste néanmoins qu'on n'a pas enregistré beaucoup d'améliorations depuis la publication du rapport.

Le *Rapport de la Commission royale d'enquête sur les peuples autochtones* (volume 2, chapitre 5) renferme lui aussi d'excellentes recommandations sur le développement économique, mais on se demande quand ces recommandations seront mises en application. Les dispositions réglementaires sont ce qui empêche les peuples des Premières nations de progresser dans la voie qu'ils désirent, tant sur le plan économique que social.

Par exemple, il faudrait que ce soit les Premières nations ou la Nation Anishinabek qui accordent la licence ou la charte de l'ANCU. C'est alors seulement que nous serions en mesure de mettre sur pied une institution financière qui répond vraiment à nos besoins particuliers.

Il y a bien des besoins interreliés auxquels les Premières nations seraient mieux en mesure de répondre comme l'octroi de permis d'exploitation d'entreprises, le libre-échange avec d'autres groupes autochtones, la gestion et l'utilisation du territoire, etc.

Si le gouvernement est vraiment désireux de promouvoir l'avancement des Premières nations, non seulement dans le secteur commercial et financier, mais dans tous les secteurs, il peut rapidement le faire. La première démarche en ce sens pourrait être de modifier la *Loi sur les Indiens*; voilà qui pourrait être fait assez facilement et rapidement afin d'accélérer l'avancement des Premières nations. Après tout, ne l'a-t-on pas fait pour redorer le blason du Canada aux yeux du monde entier quand il s'est aperçu que ce pays exerçait de la discrimination contre les femmes des Premières nations qui avaient épousé des non-Indiens et avaient de ce fait perdu leur statut?

Native Inter-Tribal Housing Co-operative and First Nations Housing Co-operative

London (Ontario)
Analyse d'étude de cas préparée par Kevin Fitzmaurice et David Newhouse
Département des études autochtones, Université Trent

Résumé

On trouvera ci-après la narration de l'histoire de deux coopératives d'habitation autochtones de la ville de London, en Ontario. Leurs origines se ressemblent. Toutes deux ont eu droit au soutien du gouvernement fédéral et ont appliqué une formule d'organisation coopérative courante, à savoir régie intégrale par les membres et possibilité pour le membre d'obtenir un logement subventionné moyennant sa participation au fonctionnement de la coopérative. Les deux organisations ont fait porter leurs efforts de développement sur une formule dite de « logements dispersés ». La *Native Inter-Tribal Housing (NITH) Co-op* (coopérative d'habitation autochtone intertribale) a concentré ses logements dans un quartier particulier de l'est de la ville, tandis que la *First Nations Housing Co-op (FNHC)* (coopérative d'habitation des Premières nations) possède des résidences très éparpillées dans la partie est de la ville, principalement dans les secteurs à faible revenu de London. Pour ce qui est de la structure organisationnelle, les deux coopératives ont un président, un conseil d'administration, un coordonnateur ou une coordonnatrice du logement et divers comités. Toutefois, la FNHC éprouve davantage de difficulté découlant de problèmes de nature apparentée, à savoir loyers impayés, taux de roulement élevés et faible participation des membres.

Les deux priorités pressantes qui confrontent les deux coopératives à l'heure actuelle sont les suivantes : conserver leurs ententes de financement au niveau fédéral et obtenir que de nouvelles dépenses soient consacrées au secteur. Les deux organisations ont résisté aux tentatives du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux de reléguer aux municipalités les responsabilités du financement du logement coopératif. De même, les deux coopératives ont été dans l'impossibilité d'étendre leurs services en raison de l'absence complète de nouvelles dépenses gouvernementales depuis 1994.

Contexte de l'étude

Dans le cadre d'une étude nationale menée par le *Centre for the Study of Co-operatives* (Centre pour l'étude des coopératives) de l'Université de la Saskatchewan, le présent rapport décrit deux coopératives d'habitation autochtones de London, en Ontario : la *Native Inter-Tribal Housing Co-op* et la *First Nations Housing Co-operative*. L'objectif global de cette étude est d'explorer les circonstances qui ont entouré la mise sur pied et le maintien de ces coopératives de façon à mieux comprendre ce type particulier d'organisation et son potentiel d'utilisation dans les collectivités autochtones.

Voici plus précisément les buts de l'étude :

- Examiner des coopératives établies et des coopératives naissantes chez les Premières nations;
- Relater l'histoire de ces coopératives;
- Tirer des leçons de l'expérience de ceux qui ont participé à la mise sur pied des coopératives;
- Fournir de l'information sous forme utile au sujet des expériences des coopératives.

Les chercheurs-enquêteurs ont interviewé deux représentants supérieurs de la *Native Inter-Tribal Housing Co-operative*, et par suite de cette entrevue, ont pu également rencontrer un représentant de la *First Nations Housing Co-operative*. Bien que la dernière entrevue ait été plus courte et moins détaillée, elle a permis d'obtenir une perspective différente sur le logement coopératif à London et d'établir certains contrastes intéressants par rapport à l'expérience de la NITH. Les entrevues se sont articulées autour d'une série de dix-huit questions, présentées à l'annexe 1, qui ont été utilisées comme point de départ d'une série de discussions.

L'essentiel du rapport découle des deux entrevues menées avec les représentants de la NITH, des éléments tirés de l'entrevue avec le représentant de la FNHC étant incorporés pour faire ressortir ces points. Des citations servent à donner aux répondants la possibilité d'exprimer le plus directement possible leurs points de vue.

Les premières années

Tant la *Native Inter-Tribal Housing Co-op* que la *First Nations Housing Co-op* sont nées du besoin de donner un logement décent et de répondre au sentiment communautaire des Autochtones vivant dans la ville de London. Autrement dit, en raison de l'incapacité du marché du logement de London de répondre aux besoins particuliers des Autochtones, ces deux coopératives ont été fondées de façon à intervenir sur le marché et à répondre aux obstacles socio-économiques et aux défis du logement autochtone notamment : le racisme et la discrimination des propriétaires, les faibles revenus, et le désir d'une communauté autochtone dans un environnement urbain. Les difficultés financières alliées à la discrimination menaient droit au surpeuplement des maisons et des appartements et ultimement à une dégradation de la situation sur le plan de la santé et de la sécurité.

La coopérative intertribale (NITH) a été fondée en 1980 et est l'une des plus anciennes coopératives d'habitation autochtone de l'Ontario. Après avoir mené une étude de faisabilité complète, en collaboration avec le Centre d'accueil autochtone N'Amerind, la coopérative fut constituée en société en 1983 avec pour mandat de fournir des logements aux Autochtones[1] dans la ville de London. Après avoir obtenu le financement du gouvernement fédéral, la NITH a immédiatement fait l'acquisition de vingt maisons dans un quartier en particulier. Cependant, la coopérative récemment formée eut tôt fait d'être confrontée à diverses plaintes de la part de résidents non autochtones, inquiets de la présence autochtone croissante dans leur voisinage. Le président du conseil d'administration de l'époque put toutefois calmer craintes et appréhensions en prenant la parole à une réunion communautaire et en fournissant de l'information sur la structure et les plans de la coopérative.

[1] L'interprétation donnée à l'identité autochtone est assez large : il s'agit d'avoir un certain degré d'ascendance autochtone ou d'avoir un lien avec la collectivité et de présenter soit une carte de statut ou une lettre du bureau de la bande. Les critères d'admissibilité comme membre ont par la suite évolué : il fallait avoir officiellement résidé dans la ville pendant au moins trois mois et faire partie d'un ménage constitué dans une proportion d'au moins 50 % d'Autochtones.

> « La plupart des gens ne comprenaient pas. Les rumeurs se répandaient voulant que les Autochtones achetaient ces maisons, lançaient une coopérative et allaient s'entasser à deux ou trois familles dans chaque maison... avec une quinzaine d'enfants. Nous avons donc tenu cette réunion communautaire et expliqué que la plupart des gens appartenant à la coopérative n'avaient que deux ou trois enfants et que nos règlements interdisaient aux membres d'être 'sous-logés' et permettaient au maximum deux personnes par chambre. Nous avons également expliqué que nous allions acheter de vieilles maisons pour les restaurer et améliorer le voisinage » (Butch Stevenson, NITH).

La NITH est donc issue de la collectivité autochtone locale de London. Les six membres fondateurs, Jack Christjohn, Shirley Christjohn, Butch Stevenson, Ivon Stevenson, Joel Johnson et Colleen Johnson, désireux de mettre sur pied une coopérative d'habitation pour les Autochtones, étaient au courant des divers programmes d'aide fédéraux et provinciaux et prêts à y consacrer bénévolement beaucoup de temps et d'effort. En application de l'article 56.1 de la *Loi nationale sur l'habitation*, l'initiative reçut beaucoup d'aide sous forme d'une garantie d'hypothèque et d'une subvention aux versements hypothécaires courants, sous le régime du programme des coopératives d'habitation de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL). Selon les dispositions de ce programme, de 15 % à 18 % des unités de logement pouvaient être louées suivant une échelle proportionnelle au revenu, le reste des unités devant être louées à la juste valeur marchande. Ce noyau des fondateurs put également se prévaloir du programme fédéral de logement des Autochtones en milieu urbain[2], lequel permettait que le loyer de toutes les unités puisse être calculé en fonction du revenu du locataire.

> « Nous n'avons jamais eu à assortir le loyer de toutes les unités au revenu parce que notre coopérative compte une clientèle très diversifiée. Dans bien des cas, les deux membres du couple travaillent, font de bons salaires et paient le loyer du marché pour leur unité d'habitation » (Butch Stevenson, NITH).

[2] Une initiative conjointe de la SCHL et du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada.

De plus, comme la NITH avait pour stratégie d'acheter et de rénover de vieilles maisons, elle a pu se prévaloir des subventions à l'amélioration du logement offertes dans le cadre du Programme d'aide à la remise en état des logements (PAREL) de la SCHL.

Les débuts de la *First Nations Housing Co-operative* diffèrent quelque peu. Au lieu d'un groupe fondateur de six personnes, la FNHC doit sa mise sur pied à deux personnes du Centre d'accueil autochtone N'Amerind qui cherchaient à offrir du logement aux étudiants autochtones. Elles firent appel à la SCHL et demandèrent l'aide de la firme de consultants Mackenzie Malo. Après avoir constaté que le programme de la SCHL était strictement réservé aux logements familiaux, elles modifièrent leur demande et réussirent à obtenir de la SCHL une formule de financement semblable à celle de la NITH.

Les deux coopératives adoptèrent des stratégies différentes pour ce qui est de l'emplacement de leurs unités. La NITH visait à acquérir des maisons dans un quartier bien défini de l'ouest de la ville couvrant douze pâtés de maisons, tandis que la FNHC commença par acheter des maisons en divers endroits d'un secteur beaucoup plus étendu couvrant l'essentiel de la partie est de London.

La coopérative a ainsi pu obtenir le soutien organisationnel du London Community Homes (LCH)[3], un groupe d'entraide provincial spécialisé dans la mise sur pied de coopératives. Le LCH fournit à la coopérative un modèle de politique et de lignes directrices de fonctionnement, un ensemble de règlements de même que divers programmes de formation afin d'aider les membres à assumer leurs diverses responsabilités. L'aide de cet organisme fut d'une importance critique pour les fondateurs de la NITH à ses débuts. La formation porta sur divers aspects : l'art de diriger une réunion, l'établissement de descriptions de travail, la détermination des rôles et des responsabilités et la façon de régler les conflits. La politique et les modèles de règlements furent modifiés pour répondre aux besoins particuliers de la NITH et furent ratifiés par un vote de l'ensemble des membres.

[3] Cet organisme changea de nom par la suite pour s'appeler *Community Homes of South Western Ontario*.

> « C'est ainsi que chaque comité reçut de la formation sur la façon de diriger une réunion, d'examiner et d'élaborer des descriptions de travail, pour ainsi savoir exactement quelle était sa fonction afin de ne pas déborder sur celle des autres; quant au conseil d'administration, il reçut de la formation sur ce qu'on attend bien précisément d'un conseil d'administration d'une coopérative d'habitation. Les droits et responsabilités de chacun étaient également bien définis dans les règlements. De plus, dès que d'autres types de formation étaient offerts, nous en étions toujours avertis » (Denise McGahan, NITH).

De même, d'autres coopératives locales furent consultées et leurs conseils furent bien utiles. Il importe ici de souligner le sens et l'éthique du soutien et du partage de l'information qui semblent exister au sein des coopératives. Deux groupes en particulier ont été d'un grand secours au tout début – le Community Homes et la South West Ontario Co-op Housing Federation (SWOCHF). Tout comme le groupe d'entraide London Community Homes, la SWOCHF fournit des possibilités d'éducation et de formation aux membres de même que des modèles de règlements et des descriptions d'emplois.

Dans le Sud-Ouest de l'Ontario, un lien assez étroit unit les coopératives, tant autochtones que non autochtones. À l'époque, il y avait tellement de coopératives en formation que chacun essayait de s'entraider. L'un des principes qui sous-tend la coopérative d'habitation au Canada est la coopération entre les coopératives. Il n'est pas rare de recevoir un appel d'une autre coopérative nous demandant « Nous éprouvons des difficultés sur tel point; avez-vous des suggestions à nous faire pour les régler? » (Denise McGahan, NITH).

Si la NITH fit appel au soutien de divers organismes du secteur de l'habitation coopérative, la FNHC reçut elle un soutien semblable (modèles de règlements et formation des membres) de son consultant, Mackenzie Malo.

Une fois son financement approuvé en 1983, la coopérative NITH acheta immédiatement vingt maisons. Au cours des onze années suivantes, elle continua de prendre beaucoup d'expansion, si bien qu'en 1994 elle disposait de 62 résidences. Cette année marqua la fin du Programme de logement des Autochtones en milieu urbain; aussi, le reste des fonds du programme furent distribués à diverses coopératives aux fins d'acheter des logements. La FNHC connut une expansion rapide semblable et fut en mesure d'acquérir quarante-deux maisons au cours de la période de sept ans s'étendant de 1987 à 1994.

En 1995, quand le gouvernement conservateur reprit le pouvoir en Ontario, il mit fin sur-le-champ au financement des coopératives d'habitation et la coopérative NITH dut interrompre les négociations visant l'acquisition de deux nouvelles maisons. De plus, le groupe d'entraide London Community Homes se démembra peu de temps après, ses services devenant de plus en plus inutiles.

En plus de fournir du logement, la NITH appuie des activités et des programmes communautaires en fournissant des locaux pour les réunions et une aide administrative sous forme de services de photocopie et d'utilisation de l'espace à bureau. Plusieurs membres de la coopérative s'occupent activement de l'organisation d'une gamme étendue de programmes à l'intention des étudiants par l'entremise de l'association scolaire communautaire locale. La NITH contribua avec succès à promouvoir un programme d'éducation en langue autochtone en milieu urbain, à l'école locale, et fut pendant un temps chargée d'appliquer la stratégie ontarienne visant la guérison et le bien-être des Autochtones, une responsabilité qui fut plus tard reprise par une collectivité des Premières nations des environs.

> « Nous essayons de nous en tenir le plus possible à l'habitation, mais des membres de la coopérative mirent sur pied une association de parents autochtones vivant en milieu urbain et contribuèrent à obtenir que la langue autochtone soit enseignée à l'école du voisinage et ils en vinrent finalement à le faire dans d'autres écoles de London comptant une certaine concentration d'élèves autochtones. De même, nous sommes devenus dans le cadre de la stratégie de guérison et de bien-être un centre d'accueil en santé et avons pu dispenser certains de ces services dans la ville » (Denise McGahan, NITH).

Le fait qu'une collectivité locale de Premières nations ait repris en mains le centre d'accueil en santé, financé dans le cadre de la stratégie de guérison et de bien-être, semble indiquer un certain degré d'incertitude entourant la régie et la compétence à l'égard des services offerts aux Autochtones en milieu urbain. Dans ce cas particulier, un chef local de Premières nations critiqua publiquement la NITH pour avoir cherché à occuper le « siège autochtone » au conseil de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada. Les critiques tournaient autour des questions de compétence et de contrôle. Autrement dit, le chef autochtone se demandait si une coopérative d'habitation autochtone indépendante était ou non autorisée à représenter les intérêts autochtones dans ce domaine. Comme il s'agit d'un événement plus ou moins récent, c'est peut-être le bon moment de passer des débuts des coopératives aux questions d'actualité.

Questions d'actualité

Tant la NITH que la FNHC cherchent à protéger les ententes existantes et recherchent de nouvelles sources de financement par le biais de leurs affiliations avec les organisations provinciales et fédérales. Par exemple, quand le programme des coopératives d'habitation de la SCHL (56.1) a pris fin en 1985, il fut remplacé par le programme d'hypothèque à principal indexé (HPI) et un partenariat fut établi avec le gouvernement provincial. Toutefois, devant le succès des représentations exercées tant par les organisations fédérales que provinciales du logement coopératif, les nouvelles lignes directrices du programme HPI garantissent expressément que la NITH et la FNHC continueront de recevoir du financement fédéral.

> « C'est une question d'implication et de propriété. La campagne de lobbying que nous avons menée partait de la base, des membres se donnant la peine de rencontrer et de contacter leur député pour lui dire : 'Je ne veux pas que Mike Harris se mette le nez dans mes affaires domiciliaires', et cet effort a été couronné de succès.
>
> « Si jamais la coopérative venait à manquer à ses engagements, nous disposons de propriétés valant plus de 8 millions $ sur lesquels il reste peut-être 3 millions $ à payer. Voilà pourquoi quand Mike Harris a été élu, la première chose qu'il a dite c'est qu'il allait vendre tous les logements sociaux. Mais il s'est vite rendu compte que ce n'était pas lui mais bien les membres qui en détenaient la propriété. Voilà pourquoi il s'est tout de suite employé à appliquer aux coopératives provinciales la réduction budgétaire de 21,9 % dans l'espoir de les acculer à la faillite et de les forcer à vendre » (Butch Stevenson, NITH).

Il importe ici de faire remarquer, qu'en dépit de la politique de la SCHL[4], ce que voulaient à l'origine les responsables de la coopérative NITH c'était d'acquérir des maisons éparpillées dans un quartier bien précis et ils s'en tinrent à cette approche jusqu'à l'achat de quinze unités de maisons en rangée en 1994. Ce complexe engendra une toute nouvelle série de problèmes ayant trait, pour la plupart, au respect de la vie privée. Depuis cette acquisition, le conseil d'administration est obligé de consacrer beaucoup de temps et d'efforts à régler des conflits internes entre les membres propriétaires des maisons en rangée :

> « Quand vous vous adressez à d'autres coopératives, à celles qui possèdent des complexes de maisons en rangée, la première chose dont ils vous parlent c'est des relations entre les membres – un des membres a un problème avec un autre et quelqu'un est appelé à la rescousse pour le résoudre et règle générale, le problème aboutit au conseil d'administration où chacun s'en mêle et prend partie... avant d'acquérir des maisons en rangée, nous avions très peu de problèmes de ce genre. L'achat du nouveau complexe nous fait faire des économies sur le plan de l'entretien, mais c'est une économie qui s'accompagne de tous ces autres problèmes. Aussi sommes-nous revenus à la propriété dispersée lors de notre dernière expansion » (Denise McGahan, NITH).

Dans le cas de la FNHC, ce sont plutôt les loyers impayés qui ont entraîné un grave problème. Ce problème a influé non seulement sur la viabilité économique de la coopérative, mais également sur la volonté des membres de participer à son fonctionnement.

> « Il y a eu une année où nous avons eu vraiment beaucoup d'arriérés et ce fut vraiment difficile. Tellement difficile que nous avons même eu un président dont les pneus de voiture ont été éventrés. Un autre a vu sa maison saccagée. Inutile de vous dire que nous avons eu bien du mal à amener les gens au conseil d'administration... ils ne voulaient pas être mêlés à tout cela. Depuis toujours, nous connaissons un roulement de membres très élevé. Ils viennent et repartent, il y a beaucoup d'arriérés et beaucoup d'évictions aussi. Il faut que quelqu'un fasse ce travail et il n'y a pas grand monde qui aime ça. Les gens qui ne sont pas en mesure de payer leur loyer suscitent beaucoup de compassion et souvent nous exonérons temporairement les gens du paiement de loyer. Pour bien des gens, mettre une famille à la porte constitue une

[4] La SCHL privilégie le logement groupé de style condo.

décision très difficile à prendre, mais il faut parfois prendre de telles décisions » (Mary Smith, FNHC).

En outre, depuis 1994, le gouvernement conservateur sabre dans tous les domaines du secteur social (y compris le financement des coopératives), et cela a eu un effet d'entraînement sur la participation à la FNHC, et n'a fait qu'exacerber des taux de roulement déjà très élevés.

« Nous avons constaté que les taux de roulement ont commencé à changer radicalement au cours de la première année que Mike Harris est arrivé au pouvoir, et qu'il a sabré dans les subventions de même que dans les allocations d'aide sociale versées aux mères et à d'autres bénéficiaires. Plusieurs mères n'avaient plus les moyens de vivre dans les unités que nous avons. Bien sûr, nos loyers sont en fonction du revenu, mais les locataires doivent encore payer pour leur chauffage et les services publics, et à London la facture d'électricité peut être deux ou trois fois plus élevée que le loyer » (Mary Smith, FNHC).

En dépit des longues listes d'attente que connaît le secteur, les coopératives d'habitation ont été les premières à être la cible des réductions imposées par le présent gouvernement provincial.

« Au besoin nous lançons une campagne de liste d'attente parce que pendant des années nous avons eu des gens qui ont attendu et attendu – en vain. Nous avons peut-être six personnes à l'heure actuelle sur notre liste d'attente et nous pourrions la ramener à deux personnes. Puis nous pourrions lancer une campagne-éclair et revenir à dix personnes. Quand nous avons une dizaine de personnes, nous sommes contents. Parce qu'il faut six mois, un an, deux ans pour être admis » (Mary Smith, FNHC).

En raison de ces compressions de dépenses dans le domaine social, nous n'avons acheté aucune nouvelle maison au cours des cinq dernières années. En 1994, la NITH a dû annuler son projet d'acquérir deux nouvelles propriétés. « La plupart des Autochtones qui habitent en ville, vivent dans des taudis sauf s'ils occupent vraiment un bon emploi. À London, le taux de vacance est faible et il est par conséquent facile pour les propriétaires de refuser les gens » (Butch Stevenson, NITH).

Comme nous l'avons déjà indiqué, le groupe d'entraide *London Community Homes* dont la NITH a pu profiter des services de formation et d'éducation au cours de ses premières années, s'est dissout. La *South Western Ontario Co-operative Housing Federation* et la Fédération de l'habitation coopérative du Canada continuent d'offrir de la formation aux membres, mais elles perçoivent maintenant des frais pour ce service. Avec le temps, si des membres continuent d'habiter dans la coopérative, ils apprennent l'un de l'autre de sorte que l'éducation et la formation peuvent être dispensées à l'interne.

Structure organisationnelle

Les coopératives NITH et FNHC sont des organisations sans but lucratif; elles appartiennent à leurs membres qui en assument toute la gestion. Les coopératives n'ont aucun lien officiel, politique ou financier, avec une collectivité ou une organisation de Premières nations. On considère que cette forme d'indépendance est cruciale si on veut promouvoir une atmosphère d'accueil et un sentiment de propriété collective à un groupe d'Autochtones de cultures diverses. Qui plus est, comme elle ne veut pas que les coopératives donnent l'impression d'attirer les gens des réserves vers les centres urbains, la SCHL encourage ce sentiment d'indépendance et cette coupure entre les collectivités des Premières nations et les coopératives urbaines d'habitation. Pour y arriver, on exige que les requérants aient résidé au moins trois mois dans la ville de London pour être admissibles à devenir membres de la coopérative.

La NITH a un président et un conseil d'administration composé de neuf membres élus dont les mandats de deux ans sont échelonnés de façon à assurer la continuité dans les prises de décisions. Des élections se déroulent tous les deux ans, cinq des membres du conseil étant élus à l'assemblée générale annuelle et les quatre autres, l'année suivante. Après quatre années consécutives au conseil, un membre doit se retirer pendant deux ans avant de poser à nouveau sa candidature.

> « Je connais des coopératives dont le conseil d'administration n'a pas changé pendant dix ou quinze ans... et cela, bien sûr, n'est pas bon, étant donné que l'organisation s'enlise et ne peut profiter des nouvelles idées qu'apportent de nouvelles personnes » (Butch Stevenson, NITH).

Le conseil travaille en collaboration avec la coordonnatrice du logement et les divers comités, et ensemble ils prennent des décisions sur la plupart des questions de nature politique et financière comme l'appartenance et les acquisitions. La coordonnatrice du logement est l'administratrice principale de la coopérative; c'est elle qui voit au fonctionnement quotidien du bureau et des neuf comités qui s'occupent de l'entretien, des travaux, du membership, des finances, des questions sociales, du bulletin de liaison, des jeunes, du bureau et du nettoyage.

> « Par exemple, le comité responsable des travaux s'occupe de repeindre une unité, au besoin, ou de faire des travaux d'entretien général comme réparer les clôtures... et aider certains de nos Aînés qui, par exemple, ne sont pas en mesure de tondre leur gazon ou autres choses du genre; ce comité est en mesure d'aider ceux qui sont dans l'incapacité de faire le travail eux-mêmes, et c'est le conseil qui décide qui sont ces gens » (Denise McGahan, NITH).

Les règlements délimitent le pouvoir de décision des diverses composantes de la coopérative et indiquent quand une question doit être soumise à la décision de l'ensemble des membres. Toutes les décisions sont prises à la majorité des voix, et les règlements ne peuvent être modifiés que sur décision du conseil d'administration et des membres.

La structure d'organisation de la FNHC correspond à peu près à celle de la NITH; elle compte un président, un conseil d'administration, une coordonnatrice du logement et une série de comités. Différence importante, la FNHC n'a pas de comité des finances. On considère que les questions du paiement et des arriérés de loyer et autres questions d'ordre financier et administratif sont confidentielles et sont du ressort du conseil d'administration. En outre, la FNHC a un comité de participation qui voit à ce que les membres s'acquittent de leurs obligations envers la coopérative en s'occupant activement de voir à son organisation.

En contrepartie de leur participation aux comités ou au conseil d'administration, les membres bénéficient de logements subventionnés dont le loyer ne dépasse jamais 25 % de leur revenu brut. La participation des membres de la NITH aux opérations de la coopérative leur donne un sentiment d'appartenance communautaire et de partage et les amène à s'engager par rapport à l'organisation. Bon nombre des résidents sont des locataires de longue date qui habitent la coopérative depuis ses tout débuts.

La FNHC fonctionne elle aussi selon cette formule courante voulant qu'en échange de sa participation à l'organisation, le membre de la coopérative voit son logement subventionné. Dans le cas de la FNHC toutefois, le taux de roulement des membres semble plus élevé et le désir de participer à la gestion de la coopérative moins intense.

> « Dans l'ensemble, les gens de la coopérative ne veulent tout simplement pas s'impliquer. Je me suis toujours demandé comment nous avons pu nous constituer en coopérative au départ; cela semble beaucoup plus difficile ici que dans toute autre habitation sans but lucratif qu'il m'a été donné de connaître. Bien des gens ne veulent pas qu'on se mêle de leurs affaires ni se mêler des affaires des autres. L'aspect coopératif de la formule a toujours semblé les ennuyer. Ce sont les faibles loyers qui les intéressent et non l'aspect coopératif » (Mary Smith, FNHC).

La NITH a cherché à promouvoir la participation des membres en cherchant à s'adapter à la réalité culturelle et à respecter les pratiques ancestrales des Autochtones. Cela n'a pas été sans difficulté compte tenu de la diversité culturelle des membres et du désir d'universalité. Toutefois, quand on le juge approprié, les rencontres commencent par des prières et des aliments traditionnels sont parfois servis à l'occasion des activités sociales.

> « Cette coopérative a le sentiment d'être une collectivité autochtone. Nous avons beaucoup de membres qui viennent nous voir parce que c'est ce qu'ils recherchent. Ils habitent dans la ville et ils veulent vivre au sein de la coopérative de façon à partager le mode de vie de gens ayant la même culture. Les activités sociales que nous organisons, nous essayons de leur donner un caractère culturel et les gens aiment ça » (Denise McGahan, NITH).

Enfin, pour ce qui est de l'organisation, les coopératives NITH et FNHC sont actuellement membres de trois grandes organisations qui défendent leurs intérêts sur le plan politique et leur apportent un soutien organisationnel courant; il s'agit de la Fédération de l'habitation coopérative du Canada, de l'Association nationale du logement autochtone et du *Native Home Providers*.

Observations générales et conseils des répondants

Quand on leur demande de faire des observations générales et de donner des conseils à ceux qui songent à mettre sur pied une coopérative d'habitation autochtone, les répondants font allusion au nombre considérable de maisons achetées au cours des quinze dernières années et à la demande de logements décents et abordables pour les Autochtones qui ne cesse de s'amplifier dans la ville de London. En outre, les répondants mentionnent la difficulté d'affirmer et de protéger leurs intérêts politiques en tant qu'organisation autochtone urbaine face à la résistance des gouvernements des Premières nations à cette forme de représentation politique. Les répondants parlent également des difficultés que causent toujours la discrimination et le racisme des propriétaires, et de l'importance d'insister pour avoir des logements éparpillés en dépit de la préférence affichée par la SCHL pour des logements groupés de style condo.

Depuis 1994, c'est le financement qui constitue l'un des plus gros problèmes auxquels doivent faire face les coopératives d'habitation autochtones. Au niveau fédéral, il n'y a actuellement aucun fonds de prévu pour le logement en dehors des réserves et, en Ontario, le logement coopératif ne suscite de toute évidence aucun intérêt. La province a remis aux municipalités la responsabilité politique du logement sans pour autant accroître leur assiette fiscale. Dans l'ensemble, le secteur coopératif vaut pour les services d'éducation et de formation qu'il dispense et pour le succès remporté dans ses démarches visant à maintenir les ententes existantes sous l'égide fédérale. Il reste toutefois que les Autochtones des régions urbaines souffrent toujours du manque de logements décents et abordables, car il s'agit là d'un besoin constant qui ne cesse de s'accroître.

> « Ainsi donc, en l'absence de tout programme, nous sommes incapables de nous développer davantage; nous sommes incapables de prendre de l'expansion alors que le besoin existe, que les gens sont là à attendre et que les listes d'attente ne cessent de s'allonger. Le gouvernement fédéral ne

fournit pas de logement à l'extérieur des réserves et le gouvernement provincial se retire totalement du logement social pour remettre le tout aux municipalités et tant que nous serons liés par nos contrats hypothécaires d'une durée de trente-cinq ans, nous serons incapables de mettre nos propriétés en garantie pour acheter de nouvelles maisons. Après cette période, nos hypothèques seront remboursées et nous pourrons alors prendre de l'expansion » (Denise McGahan, NITH).

De façon générale, on a mentionné qu'il est important de ne pas négliger le développement personnel qui peut survenir dans une organisation de type coopératif.

« C'est ainsi que dans notre coopérative nous avons des gens parfois qui n'ont pas fait d'études ou reçu de formation et qui se rendent compte qu'ils peuvent bien gérer une société de 5 millions $ et nous avons eu des gens trop timides pour faire partie du comité des finances qui, deux ans plus tard, s'occupaient de la trésorerie du conseil. La coopérative peut amener des personnes à acquérir des compétences de base et une meilleure estime de soi. Autrement, qui d'entre nous ici à la coopérative, pourrait avoir la chance de gérer une société d'une telle importance? Après tout, ce sont nos maisons et si nous n'agissons pas correctement, nous risquons de les perdre » (Butch Stevenson, NITH).

Les activités sociales ont également pris une place importante dans les activités de la FNHC :

« Quand nous organisons des rencontres, je dirais qu'environ 65 % des gens y participent; alors, nous avons l'occasion de les voir eux, leurs enfants et les invités qu'ils amènent. Il s'agit habituellement d'un repas-partage où chacun apporte quelque chose et vient fraterniser, et le comité social fournit une certaine part. Ce sont là de beaux et de bons moments » (Mary Smith, FNHC).

On a également formulé des conseils dans un certain nombre de domaines liés à l'organisation et à l'administration de la coopérative. Élément le plus important peut-être, tous les répondants ont recommandé qu'une coopérative d'habitation autochtone opte pour la formule des logements éparpillés plutôt que pour celle des habitations groupées. Dans le cas de la coopérative NITH par exemple, les habitations de type condo ont entraîné des difficultés de relations propres aux petites localités et, au détriment d'autres questions plus pressantes, le conseil a dû intervenir comme conciliateur pour arbitrer des conflits entre membres attribuables à la trop grande proximité et aux empiétements sur la vie privée.

Il est également important de fixer des critères d'admissibilité rigoureux et équitables. Il est impérieux que chaque membre puisse payer son loyer et, dans cette perspective, il est très utile de faire une bonne vérification des références auprès des propriétaires antérieurs. De même, il faut informer clairement les aspirants membres d'une coopérative au sujet de la culture éthique ou communautaire de l'organisation et ceux-ci doivent être prêts à jouer un rôle actif dans les activités de la coopérative.

> « Avant d'entrer à la coopérative, les futurs membres sont tenus d'assister à une séance d'information au cours de laquelle nous leur indiquons ce qu'on attend d'eux comme membres et ce qu'ils peuvent attendre en retour. Nous leur parlons de tous les comités et du conseil d'administration. Nous leur disons de quelle façon nous calculons les frais imputables à leur logement, à quel moment ils doivent payer et quelle est la politique au sujet des animaux familiers, etc. Parfois, après avoir assisté à notre séance d'information, des gens disent : " Non, ce n'est pas pour moi, tout ce tralala ne m'intéresse pas " » (Denise McGahan, NITH).

L'expérience de la NITH montre que dans les premiers temps, il faut que de six à douze personnes veuillent y consacrer beaucoup de leur temps et soient prêtes à se rencontrer au moins deux ou trois fois par semaine. Il est important également de se développer tant sur le plan interne qu'externe. Il faut accorder autant d'attention à l'éducation et à la formation des membres qu'à l'expansion par l'acquisition de nouvelles propriétés. Il est primordial que les membres fondateurs aient reçu une formation pour ce qui est du choix et de l'achat des maisons; dans le cas de beaucoup des premières maisons de la FNHC, le choix n'avait pas été très judicieux,

ce qui a entraîné des frais courants d'entretien très élevés. Le développement interne suppose également que des ressources suffisantes doivent être allouées pour gérer la coopérative. Dans le cas de la FNHC, on manquait carrément d'espace à bureau et il n'y avait pas d'aire commune pour les membres.

Enfin, il a été recommandé que pour favoriser un sentiment d'appartenance et de participation communautaire, il faut qu'à l'origine les règlements soient adoptés par l'ensemble des membres et que toute modification future reçoive d'abord l'appui du conseil d'administration pour être ensuite ratifiée par un vote majoritaire des membres.

Annexe 1

Questionnaire

1. 1. Quand la coopérative est-elle née?
2. Qui en étaient les fondateurs?
3. Quel(s) réseau(x) a(ont) joué un rôle essentiel pour la fondation de la coopérative?
4. Le groupe de personnes ou le milieu où est née la coopérative présentent-ils des caractéristiques spéciales qui aident à expliquer sa mise sur pied (p. ex., un certain nombre de coopératives déjà en place, une administration de bande déjà informée au sujet des coopératives, etc.)?
5. Quel genre d'activités (administratives et sociales) la coopérative a-t-elle organisées?
6. Les activités ont-elles changé?
7. Quels sont les principaux problèmes auxquels la coopérative s'est butée au début?
8. Quel rôle a joué le gouvernement?
9. Quel rôle, le cas échéant, d'autres coopératives ont-elles joué?
10. Comment a-t-on obtenu le financement?
11. Comment les dirigeants élus de la coopérative ont-ils appris leurs rôles et leurs responsabilités?
12. Comment les administratrices et les employés ont-ils appris leurs rôles et leurs responsabilités?
13. Quels programmes de formation auraient été utiles?
14. Quels sont les avantages du modèle coopératif, à en juger par votre expérience?
15. Quels sont les inconvénients?

16. Quel conseil de nature général donneriez-vous à tout groupe intéressé à mettre sur pied une coopérative?
17. Quel autre genre d'aide aimeriez-vous recevoir du gouvernement?
18. Quel autre genre d'aide aimeriez-vous recevoir du secteur?

Annexe 2

Les chercheurs ont interviewé deux principaux représentants de la *Native Inter-Tribal Housing Co-operative*, et, par la suite purent aussi rencontrer un représentant de la *First Nations Housisng Co-operative*. En dépit du fait que la première entrevue fut plus courte et moins détaillée que la deuxième, on découvrit une nouvelle perspective sur la coopérative d'habitation à London, et quelques différences d'avec l'expérience de la NITH. Les entrevues furent élaborées à partir d'une série de 18 questions, figurant à l'annexe 1, lesquelles servirent de point de départ à une série de discussions connexes.

Les deux entrevues de la NITH, ainsi que l'information tirée de l'entrevue de la FNHC, incorporée en une série de perspectives contrastantes, constituent l'objet principal de ce rapport. Les guillemets sont utilisés pour permettre aux répondants, en tout temps, de raconter leur histoire le plus justement possible.

Répondants
Butch Stevenson, un des membres fondateurs de la NITH et membre actuel du conseil, vice-président de *South Western Housing Co-operative Federation*
Denise McGahan, coordonnatrice du logement, NITH
Mary Smith, coordonnatrice du logement, FNHC

Annexe 3

Formulaire de consentement pour la participation à la recherche - Université Trent

Je ..... (répondant(e)) consens à participer à l'enquête sur le logement coopératif autochtone menée par l'Université de la Saskatchewan en collaboration avec l'Université Trent (Études autochtones) et j'accepte d'être interviewé(e) par ..... (chercheur-enquêteur) le ..... (date). Je, soussigné(e), accepte que les chercheurs-enquêteurs utilisent une partie ou la totalité de l'information et des citations tirées de cette entrevue/enquête aux fins de la présente étude. Les résultats de cette recherche sont confidentiels et appartiennent à l'équipe de recherche. Veuillez indiquer ci-après (en cochant) les conditions que vous posez à cette entrevue/enquête :

1) Aucune condition
2) Garantie de mon anonymat
3) Autres conditions précisées ci-après :

Je consens ..... ou je ne consens pas ..... (cocher l'un ou l'autre) à ce que l'entrevue soit enregistrée. En cas de consentement, la bande enregistrée sera détruite dans les soixante jours suivant la fin du projet. Je comprends que je suis libre de me soustraire à cette participation en tout temps.

Signature du (de la) répondant(e) : .....
Signature du chercheur-enquêteur : .....
Témoin : .....YYYYYY
Date des signatures : .....Y..

Akochikan Co-operative

Bande indienne de Mathias Colomb, Pukatawagan (Manitoba)
Analyse d'étude de cas préparée par Juliano Tupone

Pukatawagan est une collectivité crie isolée située dans le Nord du Manitoba, à environ six heures de train de Thompson et de Le Pas. La collectivité est également une Première nation qui s'appelle bande indienne de Mathias Colomb. Avant d'être réinstallés à Pukatawagan suite à un feu de forêt dévastateur, les membres de la collectivité vivaient dans la réserve de Prayer River, qui se trouve près de Pukatawagan. La collectivité a connu de nombreux changements depuis la création de la première réserve à Prayer River. Comme ce fut le cas pour la plupart des Premières nations du Canada, les membres de la collectivité ont été forcés de passer par le pensionnat. La collectivité de Pukatawagan fait face à de nombreuses difficultés économiques et sociales, notamment à des taux de chômage très élevés (qui selon les estimations dépassent 80 %), à la pauvreté et à la perte de la culture crie.

Le développement économique dans le Nord du Manitoba constitue une tâche gigantesque, tout particulièrement quand on songe aux nombreux problèmes sociaux qu'il faut également régler pour assurer le développement durable. S'agissant du développement économique et social, très peu de possibilités se sont offertes à la collectivité de Pukatawagan pendant des décennies. Mais la situation a commencé à changer quand des membres de la bande se sont réunis en 1996 pour explorer des façons de développer l'économie de la réserve et de s'attaquer à certains des problèmes sociaux qui confrontaient la communauté.

Histoire

Pendant des décennies, c'est la Compagnie de la Baie d'Hudson qui a desservi Pukatawagan en exploitant un magasin général à l'extérieur de la réserve, à proximité de la collectivité. Le Northern Store exerçait pour ainsi dire un monopole dans le secteur. Au cours de sa recherche pour trouver différentes façons de développer l'économie de la réserve, Ralph Caribou, un ancien chef de la bande indienne de Mathias Colomb, a découvert le modèle coopératif. Des rencontres ont donc eu lieu avec des membres de la bande pour discuter de la possibilité d'amener une nouvelle compagnie, comme IGA, à s'installer à Pukatawagan afin de concurrencer le Northern Store.

Suite à la recherche du chef Caribou, des membres de la collectivité décidèrent de former une coopérative pour fournir les services de vente au détail dont ils avaient besoin.

Ils choisirent comme raison sociale *Akochikan Co-operative Association Limited*, le terme *Akochikan* étant un mot cri qui veut plus ou moins dire « armoire » ou « garde-manger » et tire son origine d'une pratique culturelle crie. Quand les gens de la collectivité partaient dans les bois pour chasser, pêcher et trapper, ils prévoyaient des compartiments de rangement en divers endroits bien situés. Dans ces compartiments que l'on construisait bien haut dans les arbres de façon à ce que les animaux ne puissent y avoir accès, on plaçait de la nourriture et des provisions à l'intention de quiconque en aurait besoin. Quand quelqu'un puisait aux provisions de l'*akochikan*, il devait en remettre plus tard de façon à ce que le passant suivant puisse s'en servir à son tour en cas de nécessité.

Pour établir un magasin coopératif à Pukatawagan, les membres de la bande demandèrent l'aide d'*Arctic Co-operatives Limited* (ACL), un grossiste appartenant à ses coopératives membres dans le Nord. Ce sont toutefois les membres de la collectivité qui jouèrent le rôle le plus essentiel dans la création de la coopérative Akochikan. Le fait que la collectivité allait posséder le magasin de détail a été un facteur déterminant dans la décision de recourir au modèle coopératif. L'administration de la bande appuya financièrement l'établissement de la coopérative en fournissant 70 000 $ pour approvisionner le nouveau magasin et en commencer l'exploitation. Mis à part ce financement, aucune autre aide financière n'a été nécessaire pour démarrer la coopérative.

Au début, les opérations de la coopérative se limitaient à vendre au détail des articles d'épicerie. Depuis la fondation de la coopérative toutefois, un restaurant s'est ajouté et un guichet automatique a été installé dans le bâtiment qu'occupe la coopérative. Le magasin a également commencé à garder des produits destinés aux personnes diabétiques pour répondre aux besoins qui existaient à cet égard dans la collectivité. Les membres et le conseil d'administration examinent constamment les possibilités d'investissement qui pourraient se présenter pour la coopérative. Par exemple, on envisage de lancer une entreprise d'exploitation forestière pour alimenter en bois l'entreprise de construction locale et peut-être d'autres établissements situés dans le Nord du Manitoba et dans l'Arctique. En outre, comme certains membres de la collectivité sont des travailleurs autonomes qui s'adonnent à la pêche commerciale, la coopérative envisage de vendre du grand brochet et de développer un système de commercialisation afin d'obtenir de meilleurs prix pour les prises des pêcheurs.

Éducation et formation

Au moment de la fondation de la coopérative Akochikan, des réunions eurent lieu afin de renseigner les membres de la collectivité sur le rôle de la coopérative ainsi que sur ses principes de fonctionnement. Des membres du conseil comme Lorna Bighehy et Irvin Pronteau soulignèrent l'importance du dialogue entre les membres de la coopérative et ses administrateurs, en insistant pour que les membres soient tenus au courant des avantages d'une coopérative et des raisons pour lesquelles elle avait d'abord été mise sur pied. Lorna et Irvin ont découvert que plus les gens de la collectivité comprennent et connaissent le système coopératif et ses principes, plus ils l'appuient. Les membres du conseil sont résolus à enseigner aux autres le rôle et les avantages de la coopérative, tout particulièrement aux jeunes de la collectivité. Récemment, des membres de la coopérative ont participé à une émission de radio locale pour parler en détail de la coopération de façon à ce que davantage de membres de la collectivité aient une meilleure idée de ce qu'est une coopérative.

S'il est important de renseigner les membres de la collectivité, qui dans ce cas sont tous membres de la coopérative, au sujet de la coopérative Akochikan et du système coopératif, il est tout aussi important que des coopératives comme celle-ci puissent avoir accès à des possibilités de formation adéquate pour les ressources humaines. Au départ, c'est quelqu'un de l'extérieur qui est venu diriger le magasin coopératif de vente au détail, ACL ayant été chargée d'interviewer et d'embaucher un directeur possédant de la formation et de l'expérience. À l'heure actuelle, deux membres de la bande locale sont formés aux fins d'occuper des postes d'administration dans le magasin, et la coopérative s'efforce également de former des gens de l'endroit comme employés. Irvin Pronteau croit fermement que la gestion et les services seront meilleurs si on forme des gens de l'endroit pour occuper les postes. L'une des stagiaires en administration actuellement en poste parle couramment le cri et l'anglais de sorte qu'elle peut communiquer avec les membres âgés de la collectivité qui ne parlent pas très bien anglais ou ne le parle pas du tout. Tant le conseil que les membres de la coopérative estiment que des administrateurs locaux seront plus sensibles à la culture de la collectivité et que les clients se sentiront plus à l'aise d'utiliser les services de la coopérative.

Il faut des programmes de formation pour permettre à des résidents de Pukatawagan d'acquérir les compétences nécessaires pour bien gérer les opérations de la coopérative. Ce n'est pas d'hier que le besoin de tels programmes existe et que l'argent pour en tirer parti manque. Les membres de la coopérative aimeraient recevoir du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux davantage

d'aide et de soutien pour permettre à plus de membres de la collectivité de faire des études et d'acquérir de la formation dans le domaine des affaires. Les membres du conseil sont d'avis qu'il serait très utile à des coopératives comme Akochikan et à des collectivités comme Pukatawagan que davantage d'Autochtones puissent recevoir de la formation dans le domaine des affaires et des principes de la coopération. L'un des employés actuels de la coopérative Akochikan aimerait aller à l'école pour étudier les affaires et en apprendre davantage au sujet des systèmes et des principes coopératifs afin de revenir à Pukatawagan travailler pour la coopérative et la collectivité. Mais on ne dispose pas d'emblée de l'argent nécessaire à cette fin. Irvin Proteau souligne que la coopérative Akochikan grandit et reçoit de plus en plus de soutien des membres de la collectivité; selon lui, le gouvernement fédéral (par l'entremise de ministères comme Affaires indiennes et du Nord Canada) devrait également appuyer le système coopératif.

Répercussions sur la collectivité

Depuis la fondation de l'Akochikan Co-operative Association, la communauté de Pukatawagan a enregistré beaucoup de changements positifs. Les gens voient d'un oeil favorable que la coopérative soit une entreprise qui appartienne aux membres de la collectivité et soit dirigée par eux. Le magasin fournit des services aux membres de la collectivité et recycle l'argent dans la collectivité au lieu de l'en retirer comme font les entreprises appartenant à des intérêts privés. De 30 % à 40 % des membres de la collectivité font affaire avec la coopérative, principalement en recourant aux services du magasin de détail et du restaurant. Il importe de mentionner que les membres de la coopérative Akochikan en retirent des avantages à la fois économiques et sociaux. Aux yeux des membres de la communauté et de la coopérative, le modèle coopératif lui-même est quelque chose de positif, ce qui n'est pas rien dans une communauté aux prises avec beaucoup de difficultés sociales et économiques où il est plus facile de s'arrêter à ce qui est négatif qu'à ce qui est positif et peut fonctionner. Irvin et Lorna croient qu'en raison de son assise communautaire, le modèle coopératif continuera à jouer un rôle important dans l'édification d'un avenir positif et porteur pour les jeunes de la collectivité et les futures générations. On estime également que le modèle coopératif permettra à la communauté de Pukatawagan de tisser des liens plus étroits avec d'autres collectivités cries et autochtones du Manitoba de même qu'avec des collectivités inuites de l'Arctique.

La coopérative joue également un rôle important dans le développement économique de la collectivité de Pukatawagan. Comme on l'a déjà dit, en raison de la nature même du modèle coopératif, les profits de la coopérative restent dans la collectivité au lieu d'en sortir, comme c'est le cas avec bien des entreprises appartenant à des intérêts privés. Et comme la coopérative se trouve dans la réserve, il y a des avantages fiscaux dont les membres de la bande peuvent se prévaloir. Par exemple, les membres de la bande qui travaillent à la coopérative n'ont pas à payer d'impôt sur le revenu ou de taxe de vente sur les articles qu'ils achètent au magasin coopératif. Enfin, quand ils ont besoin de services contractuels, les membres de la bande encouragent activement les entreprises locales comme la *Missinippi Construction Company*, qui appartient à la bande.

La coopérative épaule également les artistes locaux. Par exemple, elle envisage de demander à un artiste de l'endroit d'imprimer des T-shirts qui seront vendus à son magasin et peut-être commercialisés à l'extérieur de la collectivité également. Autre initiative envisagée : acheter et vendre des vêtements dessinés et confectionnés par un entrepreneur local. On envisage aussi de vendre des sculptures en pierre de savon au magasin de détail et de les vendre également aux touristes qui se rendent dans la région pour pêcher et chasser.

La coopérative appuie les entreprises locales et encourage le plus possible la création d'emplois sur place. Récemment, elle a embauché un mécanicien de l'endroit pour réparer un véhicule à quatre roues motrices appartenant à la coopérative, plutôt que d'expédier le véhicule à l'extérieur de la collectivité. Quand la coopérative a eu besoin de tables de pique-nique pour le restaurant, elle s'est adressée à un menuisier de l'endroit pour remplir la commande.

La coopérative s'intéresse tout aussi bien à des initiatives sociales communautaires qu'à des initiatives de développement économique. Elle participe financièrement à des événements comme les Women's and Men's Wellness Conferences (conférences sur le mieux-être des hommes et des femmes) qui ont lieu dans la collectivité. À l'ouverture de la nouvelle école, la coopérative a acheté une sculpture en pierre de savon intitulée *The Lost Warrior* auprès d'un artiste de l'endroit et en a fait don à l'école en guise de geste culturel symbolique. Il fallait un endroit pour abriter le guerrier et l'école semblait tout indiquée pour lui permettre de surveiller l'ensemble des membres de la communauté. La sculpture vise également à rappeler aux enfants qu'ils ont une culture et que même si une partie en a été perdue, la communauté s'emploie énergiquement à la retrouver.

Dans l'ensemble, la coopérative a eu un impact positif sur la communauté. Pour reprendre les termes d'Irvin, « De toutes les façons, si petites soient-elles, nous cherchons à redonner à la collectivité, nous cherchons constamment à améliorer les choses ». Voilà pour l'essentiel qui décrit le rôle joué par l'Association coopérative Akochikan dans la communauté de Pukatawagan.

Renseignements financiers

Malgré sa jeunesse relative, l'association coopérative n'a connu de perte nette qu'au cours d'un seul exercice, soit celui de 1997. Les ventes ont elles aussi légèrement diminué en 1997, passant de 1 053 027 $ en 1996 à 1 043 302 $. Sauf en 1997, la coopérative Akochikan a réussi à enregistrer tous les ans des profits de même qu'une augmentation de l'avoir des membres. Chaque année l'actif total a augmenté, passant de 286 437 $ à 360 137 $ en 1999.

Rendement des capitaux propres, évolution des ventes, de l'actif et de l'avoir des membres de l'*Akochikan Co-operative Association*, 1996-1999

	1996	1997	1998	1999
Rendement des capitaux propres	15,89 %	-41,05 %	0,93 %	16,36 %
Évolution des ventes	--	-0,92 %	2,12 %	12,16 %
Évolution de l'actif	--	2,44 %	3,00 %	19,17 %
Évolution de l'avoir des membres	--	-29,10 %	0,94 %	127,52 %

Comme le montre le tableau, tous les indicateurs affichent une augmentation, ou un changement positif, tous les ans sauf en 1997, quand la coopérative a enregistré des pertes nettes (voir l'état des résultats d'exploitation à l'annexe). Pour une entreprise qui n'en est qu'à sa quatrième année d'exploitation, Akochikan performe bien. Comme Irvin et Lorna l'ont souligné, aux yeux des membres et du conseil d'administration, la coopérative n'est pas qu'une entreprise ayant pour but ultime de faire de l'argent et de générer des profits. L'association coopérative Akochikan joue également un rôle social dans la communauté.

Obstacles au développement

Établir la coopérative Akochikan ne fut pas une mince tâche et ce n'en est pas une non plus d'en poursuivre l'exploitation. Il est difficile d'obtenir assez de financement pour assurer l'expansion de la coopérative par exemple, et pour amener des membres de la coopérative et de la collectivité à s'initier aux affaires et à se sensibiliser à la coopération. La coopérative envisage également d'instaurer un système de crédit pour les membres afin de faire davantage concurrence au Northern Store qui exploite un système de crédit pour inciter les membres de la collectivité à y acheter à crédit. Et si la coopérative ne veut pas forcer les membres de la collectivité à la fréquenter en établissant un système de crédit, elle espère néanmoins que le système leur donnera un choix quant au lieu où ils veulent faire leurs achats. Toutefois, il a été difficile de trouver des fonds pour mettre sur pied un système de crédit pour la coopérative.

Les membres du conseil aimeraient également que les dirigeants de la collectivité soutiennent davantage la coopérative. Bien que la bande appuie officiellement la coopérative et continue de jouer un rôle financier crucial dans son fonctionnement, ce ne sont pas tous les dirigeants de la collectivité qui la soutiennent en assistant aux réunions, voire en y faisant leurs achats. Le conseil est d'avis que si les dirigeants de la collectivité appuyaient la coopérative en recourant à ses services plus souvent et en tenant des rencontres communautaires pour sensibiliser les autres membres, la plupart des gens de la collectivité soutiendraient activement la coopérative. Irvin et Lorna sont d'avis qu'il est important pour toute collectivité autochtone de recevoir l'appui des dirigeants si elle veut établir une coopérative, car les dirigeants communautaires jouent un rôle essentiel en incitant les autres à appuyer l'organisation.

Participation de la collectivité

Quiconque est membre de la bande indienne de Mathias Colomb est automatiquement membre de l'*Akochikan Co-operative Association*. Les fondateurs de la coopérative estimaient que tous les membres de la bande devaient être membres de la coopérative étant donné que l'administration de la bande avait fourni le capital de démarrage nécessaire. De 30 % à 40 % des membres de la bande appuient la coopérative en fréquentant le magasin de vente au détail. Les jeunes s'intéressent assez à la coopérative, certains d'entre eux y trouvant un emploi à mi-temps. Des membres actifs ont discuté des façons d'amener davantage de jeunes à s'intéresser à la coopérative, par exemple en leur réservant un secteur dans le bâtiment afin de développer davantage chez eux le sentiment d'appartenance. Il existe une volonté de sensibiliser les jeunes à la coopérative et aux principes de la coopération de façon à ce qu'ils puissent continuer de jouer un rôle croissant dans l'organisation à mesure qu'ils vieillissent.

Les Aînés ont également joué un rôle important dans la coopérative depuis sa fondation en 1996, certains d'entre eux ayant participé à sa création initiale. Bon nombre d'entre eux voient dans le système coopératif une façon pour la collectivité de développer une plus grande autarcie. Certains n'appuient pas activement la coopérative pour des raisons de loyauté envers le Northern Store, qui se trouve dans la collectivité depuis des décennies. Pendant la Seconde Guerre mondiale, le Northern Store a grandement aidé la collectivité en faisant crédit aux familles et en soutenant la collectivité pendant que plusieurs des hommes faisaient leur service militaire. Plusieurs Aînés se rappellent l'aide apportée par le Northern Store aux familles à cette époque et se sentent en quelque sorte obligés à son égard. Beaucoup de femmes de la collectivité sont également en faveur de la coopérative, mais il faudrait sensibiliser encore davantage les gens aux principes et au système coopératifs de façon à ce qu'ils comprennent mieux les avantages que la collectivité peut retirer de la coopérative.

Bien qu'il faille amener davantage de gens à participer activement à la coopérative, il n'a pas été difficile d'attirer des membres de la collectivité dans des postes de commande au conseil. Le conseil d'administration actuel a une composition assez diversifiée. Il compte sept membres dont quatre femmes et trois hommes. Deux administrateurs dirigent la garderie locale, l'un est un ancien chef, l'autre enseignant, l'un travaille comme agent financier auprès du dispensaire local et il y a deux Aînés. Selon Irvin et Lorna, toute coopérative en milieu autochtone devrait compter des

Aînés dans son conseil d'administration étant donné que sur le plan du leadership et de l'éducation, ils jouent un rôle essentiel dans la collectivité.

Les membres de la collectivité et les gens d'autres entreprises autochtones de l'endroit ont une attitude généralement assez positive envers la coopérative. Il n'y a pas beaucoup d'entreprises dans la communauté et on craint un peu que la coopérative ne devienne un monopole après avoir pris en charge la totalité ou la plupart des entreprises. Irvin souligne qu'il n'y a pas beaucoup de monde qui n'appuie pas en principe la coopérative. De leur côté, les responsables du Northern Store sont très préoccupés devant la popularité sans cesse croissante de la coopérative au sein de la collectivité.

Même si la coopérative suscite quelques sentiments négatifs, dans l'ensemble l'expérience a été très positive, et ce non seulement sur le plan économique. Comme le souligne Irvin, « La coopérative rassemble les gens, des gens qui d'habitude ne se tiennent pas ensemble s'unissent pour participer et fraterniser – Voilà un élément très positif. » La structure coopérative elle-même a incité les gens à se regrouper pour travailler à atteindre des buts communs.

Projets et expansion pour l'avenir

La coopérative Akochikan est en voie d'implanter un nouvel établissement pour ses opérations coopératives. C'est le Fonds de développement des coopératives de l'Arctique (FDCA) qui a coordonné le financement de cette initiative et d'autres initiatives. L'administration de la bande et les Affaires indiennes font d'importantes contributions financières pour la réalisation du projet de construction – environ 600 000 $. Le reste – environ 1 million $ – est emprunté de la Peace Hills Trust, une institution financière autochtone. Bien qu'elle ait réussi à obtenir du financement pour ce projet, Irvin et Lorna soulignent que la coopérative doit gérer les fonds très adroitement afin d'assurer la stabilité financière. Le nouveau bâtiment de la coopérative sera un actif utile à mesure que les opérations et la gamme de marchandises offertes par le magasin de détail augmentent, comme ce fut le cas récemment quand est arrivée la première cargaison de meubles.

En ce qui a trait au développement économique gravitant autour de la coopérative, plusieurs idées font l'objet de discussions. Les membres du conseil se sont déjà réunis pour discuter d'une proposition qui consisterait pour la coopérative à fournir des roulottes à la bande afin d'aider à atténuer en partie la grave pénurie de logements qui afflige la communauté. Ce projet n'a toutefois pas reçu l'aval du chef et du conseil. Comme certains membres de la collectivité s'adonnent à la pêche commerciale, on explore également la possibilité d'établir une coopérative de pêche. Mais ce projet présente des difficultés, d'ordre politique surtout, étant donné que tant le gouvernement provincial que fédéral jouent un rôle important en matière de mise en valeur des ressources naturelles. Au moment de la rédaction du présent rapport, on s'appliquait encore à rechercher de l'information sur les coopératives de pêche car la collectivité serait très intéressée à en fonder une.

L'exploitation forestière est également envisagée. Idéalement, la coopérative lancerait une petite scierie alimentée par le bois coupé dans la région. Une telle entreprise fournirait de l'emploi à quelques membres de la communauté et le bois pourrait servir à la réalisation de projets locaux, comme la construction de maisons dont on a un grand besoin. La coopérative a récemment fait l'acquisition d'un camion de livraison de carburant diesel et a obtenu un contrat d'une entreprise de construction locale aux fins de lui fournir le diesel dont elle a besoin pour la réalisation d'un projet. À l'heure actuelle, on n'envisage pas vraiment de recourir à une structure coopérative pour fournir d'autres services comme les soins de santé et la garde d'enfants étant donné que ces services sont déjà en place dans la collectivité.

Conseils à l'intention des autres

Mettre sur pied une coopérative suppose beaucoup de labeur et de dévouement. Irvin et Lorna incitent les collectivités et les groupes intéressés à lancer une coopérative à penser à plusieurs choses. Quand on envisage des possibilités de développement économique dans une communauté, il faut certes prendre en compte les avantages d'une coopérative. Avec une coopérative, l'argent reste dans la communauté et revient aux gens qui y habitent. La collectivité peut également décider de quelle façon sera employé l'argent que génère l'activité de la coopérative.

Les collectivités et les groupes doivent se garder de lancer leur coopérative dans un trop grand nombre de projets différents. Une coopérative peut être extrêmement bénéfique pour le développement communautaire, mais il est important qu'elle repose sur une bonne gestion financière si elle veut assurer sa survie. Il ne faut pas se lancer dans des projets sans en avoir d'abord évalué la faisabilité. Il faut travailler fort pendant les deux premières années de fonctionnement afin d'assurer une capitalisation suffisante. Pour avoir une bonne base d'appui, on doit chercher à recruter des clients et des membres au cours des premières années, et il en va de même du réinvestissement des profits dans la collectivité afin d'assurer sa stabilité financière. Une fois que l'organisation est financièrement solide et sur la voie de l'expansion, des ristournes peuvent être versées. Ces principes doivent être communiqués clairement aux membres de façon à ce que chacun comprenne l'importance d'instaurer une coopérative solide.

Toute nouvelle coopérative a besoin d'un gestionnaire d'expérience qui soit dévoué à l'entreprise et travaille pour les gens afin que la collectivité et les enfants de la collectivité puissent en profiter. Une coopérative peut contribuer à assurer l'avenir d'une collectivité parce que la nature même de l'organisation permet à des gens de participer à quelque chose de positif plutôt que de tout simplement exploiter une entreprise. Une coopérative fournit également un réseau social qui peut être mis à contribution pour communiquer ces valeurs au moment de lancer une coopérative; de cette façon les gens comprennent mieux les divers avantages qui peuvent découler du recours à une structure coopérative pour le développement. Dans les collectivités autochtones des Premières nations, il importe également d'intéresser le chef et le conseil à la coopérative, étant donné qu'en tant que dirigeants ils peuvent avoir une grande influence sur les membres de la collectivité.

Renseignements financiers

Nom de la coopérative : **Akochikan Co-operative Association**
Endroit : **Pukatawagan, Manitoba**
Date de constitution : **1995**
Fin de l'exercice : **31 août**

État des résultats d'exploitation	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**
Ventes	0	1 053 027	1 043 302	1 065 402	1 194 908
Contrat et autres recettes	0	0	0	0	116 422
Revenu total	0	1 053 027	1 043 302	1 065 402	1 311 330
Marge brute – ventes	0	279 421	243 322	404 618	341 266
Marge brute – contrats et autres	0	0	0	0	72 849
Total – marge	0	279 421	243 322	404 618	414 115
Total – dépenses	0	283 435	298 891	417 881	396 418
Profits d'exploitation (perte)	0	(4 014)	(55 569)	(13 263)	17 697
Autres revenus	0	23 688	19 543	14 088	15 286
Profits nets (perte)	**0**	**19 674**	**(36 026)**	**825**	**32 983**
Bilan					
Actif à court terme					
Comptes clients	0	61 467	65 971	14 056	85 878
Stocks	0	81 076	59 920	95 821	139 225
Autres éléments d'actif à court terme	0	35 411	32 500	66 273	45 710
Actif à court terme – Total	**0**	**177 954**	**158 391**	**176 150**	**270 813**
Immobilisations	0	88 930	98 841	76 947	24 241
Autres actifs	0	19 553	36 180	49 105	65 083
Actifs – Total	**0**	**286 437**	**293 412**	**302 202**	**360 137**
Passif à court terme					
Comptes créditeurs – NWTCBDF	0	0	0	0	0
Comptes débiteurs – autres	0	81 649	124 642	123 485	137 998
Autres éléments de passif à court terme	0	0	0	9 119	20 558
Tranche de la dette à long terme exigible à court terme	0	0	0	0	0
Total du passif à court terme	0	81 649	124 642	132 604	158 556
Dette à long terme	0	81 000	81 000	81 000	0
Moins : tranche exigible	0	0	0	0	0
Total de la dette à long terme	0	81 000	81 000	81 000	0
Passif – Total	**0**	**162 649**	**205 642**	**213 604**	**158 556**
Aide gouvernementale différée					
– Avoir propre des membres					
Parts	0	147	155	158	158
Autre	0	123 641	87 615	88 440	201 423
Avoir propre des membres Total	0	123 788	87 770	88 598	201 581
Passif et avoir propre des membres – Total	**0**	**286 437**	**293 412**	**302 202**	**360 137**

Neechi Foods Co-operative Limited – Mise à jour 2000

Winnipeg (Manitoba)
Analyse d'étude de cas préparée par Juliano Tupone

Neechi Foods Co-op Limited est une coopérative de travailleurs située à Winnipeg, qui exploite une petite épicerie au 325 avenue Dufferin, dans la partie nord de la ville. L'épicerie s'appelle *Neechi Foods Community Store*. Le mot *Neechi* signifie « ami » en cri et en ojibway.

La coopérative a été créée avec l'aide d'un regroupement (dont elle fait partie) connu sous le nom de *Winnipeg Native Family Economic Development Inc.* (WNFED). Quant au magasin, il a débuté ses activités en janvier 1990. De nombreuses personnes ont joué un rôle clé dans le démarrage de la coopérative. Les fondateurs sont Russ Rothney, Louise Champagne, Elaine Clark, et d'autres travailleurs qui sont passés au cours des années. La coopérative fait également partie de la Winnipeg Community Development Business Association (CDBA).

Les personnes qui fondèrent Neechi Foods présentaient différentes caractéristiques. L'idée de la coopérative est venue d'un groupe de projets qui avait suivi un programme de formation intensive d'agents de développement économique communautaire pour les Autochtones. Suite à ce programme, ils mirent ce projet en tête de leur liste de priorités et procédèrent à sa première évaluation. Dans les premières années, la WNFED joua un rôle central dans l'élaboration du projet Neechi. Depuis le début, plusieurs travailleurs qui sont engagés dans la coopérative sont des Autochtones. Plusieurs diplômés du programme de formation des agents de développement économique communautaire pour les Autochtones, comme Louise Champagne et Russ Rothney (formateur) étaient très engagés dans des initiatives de développement communautaire dans la région de Winnipeg. De nombreuses personnes et organisations qui étaient impliquées dans la revitalisation de certains quartiers du centre-ville de Winnipeg jouèrent eux aussi un rôle important dans le projet Neechi Foods.

L'exploitation

Neechi Foods a tout d'abord ouvert un seul magasin qui ne vendait que des produits d'épicerie (denrées, marchandises diverses, etc.). Ce magasin a joué un rôle économique et social important dans la communauté. Différents projets spéciaux ont

été mis sur pied, comme le panier de fruits frais pour les enfants seulement, la campagne des lumières de Noël et la vente annuelle de bleuets sauvages fraîchement cueillis. Les activités se poursuivirent sans grands changements jusqu'en 1997. Au mois d'août de la même année, la coopérative a ouvert un deuxième magasin dans un autre quartier de Winnipeg. Ce magasin vendait des produits de luxe qui répondaient aux besoins d'une clientèle de classe moyenne et de classe moyenne supérieure. Le magasin donna de bons résultats pendant les deux premières semaines et a même alors fait quelques bénéfices. Cependant, l'emplacement du magasin n'était pas rentable. Il était situé dans un petit mail linéaire, et bien qu'on ait affirmé aux responsables de Neechi Foods que le mail avait contracté des baux avec d'autres magasins, il s'avéra que ce ne fut pas le cas. Neechi figurait parmi les quelques magasins ouverts dans ce mail, et il n'était pas situé près d'une rue principale, d'où le nombre restreint de passants. Le magasin de produits de luxe ferma ses portes en juin 1998.

Neechi Foods a aussi diversifié ses activités au-delà des produits de consommation courante. L'organisation a beaucoup aidé les organisations communautaires, comme les écoles, en fournissant des denrées pour les programmes de restauration. Neechi Foods, ainsi que ses employés et ses bénévoles jouent aussi un rôle social important dans le quartier. Un des buts principaux de l'organisation est de créer une atmosphère positive qui aidera les gens à surmonter la diversité des problèmes personnels et sociaux qui rendent difficile un embauchage qui soit à la fois permanent et significatif.

Enseignement et formation

Depuis le début du projet Neechi Foods, des réunions ordinaires du conseil d'administration ont toujours eu lieu et tous les travailleurs et bénévoles y étaient les bienvenus. Pendant plusieurs années, Russ Rothney et Louise Champagne jouèrent un important rôle de gestion dans l'organisation. À cette époque, on accorda une attention particulière à la formation professionnelle et à la responsabilisation des membres de la coopérative. Russ et Louise font encore partie du conseil d'administration et continuent de jouer un rôle très actif dans la coopérative.

Il aurait été très utile pour la *Neechi Foods Co-op* de former ses ressources humaines dès le début. Les membres/employés ont encore besoin de formation en gestion. Neechi mène actuellement un projet pilote appuyé par l'*Assiniboine Credit Union*, qui sera centré sur le perfectionnement professionnel des ressources humaines, les points forts des employés, de l'entreprise, etc., afin de pouvoir identifier les points

faibles et les points forts de l'exploitation. On espère que le projet pilote deviendra un modèle que d'autres coopératives pourront utiliser pour le développement de leurs ressources humaines et l'amélioration de leurs forces opérationnelles. Les buts du projet pilote sont :

1. D'élaborer un système qui permettra aux coopératives et aux autres entreprises communautaires d'auto-évaluer leurs besoins de développement et de se constituer de solides équipes de gestion;
2. D'élaborer un système d'encadrement et d'apprentissage pour les coopératives;
3. D'instaurer des services techniques partagés.

Le financement de ce projet pilote a été partiellement réalisé, mais il n'y a aucun appui direct de la part du gouvernement pour l'instant. Russ Rothney et Louise Champagne ont plusieurs contacts au sein du système des coopératives de crédit qui sont prêts à aider, et on espère que d'autres organisations, comme le *Manitoba Co-op Council*, voudront prêter leur concours pour aider le projet pilote à décoller. Les organisateurs espèrent aussi que le gouvernement appuiera le développement et les modèles de coopératives, du genre de ceux que propose le projet pilote.

Répercussions communautaires

Neechi Foods a eu des répercussions importantes et positives sur la collectivité à laquelle elle appartient. La création d'une coopérative de travailleurs a eu des retombées positives d'un point de vue à la fois social et économique pour la collectivité. La coopérative est détenue par les travailleurs qui la gèrent. Un fort sentiment d'appartenance et de responsabilité s'est développé au fil des années, du fait que les membres participent activement au processus décisionnel et qu'ils sont tous traités de la même manière. Par exemple, en 1992, la récession avait fortement frappé les quartiers du centre-ville de Winnipeg; par conséquent, Neechi devait composer avec de graves problèmes financiers. On croyait que l'entreprise allait devoir être fermée et liquidée. Cependant, les membres votèrent à l'unanimité pour une réduction de salaire uniforme de 25 % afin de sauver l'organisation. Au cours des années, la coopérative a réussi à fournir des emplois stables et des salaires décents. Faire partie de la coopérative permet aux employés de se perfectionner et d'acquérir une précieuse expérience de travail.

Neechi Foods utilise aussi le modèle coopératif pour s'occuper de plusieurs questions sociales qui doivent être réglées afin que l'entreprise puisse réussir. Le modèle a

donc utilement servi à différentes fins : s'occuper de questions sociales, créer de l'emploi et de la richesse et stimuler le développement économique.

Les réunions du conseil d'administration donnent l'occasion aux membres de parler d'affaires mais aussi de traiter d'autres questions importantes. La plupart de ceux qui sont impliqués dans la *Neechi Foods Co-op* sont des Autochtones, c'est pour cela que l'objectif de Neechi a été de traiter le plus de questions possibles d'une manière holistique propre à un certain nombre de cultures autochtones différentes. Par exemple, les gens de la *Neechi Foods Co-op* s'entraident beaucoup; ils s'écoutent et se parlent les uns les autres pour contrer certains comportements hérités du statut social. Un des buts de Neechi Foods est d'essayer de trouver des moyens d'empêcher des comportements de détresse de venir perturber les relations au sein de la coopérative ainsi que le processus de guérison dans lequel les gens associés à Neechi Foods se sont engagés. Aider les gens à acquérir confiance et estime de soi est également important; aussi pour faire descendre un peu la pression, les membres de Neechi Foods ont préféré la prise de décision par consensus au vote majoritaire. On a également rejeté les codes habituels de conduite des réunions, parce que les membres ne voulaient pas se retrouver empêtrés dans les procédures parfois intimidantes alors qu'ils ont tant de questions importantes à régler.

Obstacles au développement

Neechi Foods a connu des difficultés de financement depuis le début de son exploitation, en 1990. L'*Assiniboine Credit Union* lui a accordé un prêt hypothécaire, et plusieurs particuliers et organisations communautaires lui ont accordé des prêts privés et lui ont fait des dons. Neechi reçut aussi des subventions du programme d'Opération centre-ville de Winnipeg et du programme fédéral de développement économique des Autochtones. Toutefois, il s'avéra difficile d'obtenir d'autres subventions. Chercher des subventions prenait beaucoup de temps et impliquait de nombreuses formalités bureaucratiques. Beaucoup des critères élaborés pour l'attribution d'une aide financière ne favorisent pas les coopératives de travailleurs. La *Federated Co-operatives Limited* (FCL), par exemple, n'octroya aucune aide financière à Neechi Foods lorsque la coopérative fut créée, bien qu'elle lui ait fourni des services professionnels. Il a aussi été très difficile pour les membres de Neechi Foods d'avoir accès à de la formation en gestion, et à de la formation directe sur place. Obtenir de l'argent pour financer des programmes de formation serait très utile, mais il existe peu de subventions pour ce genre d'initiatives. Si le projet pilote Co-operative Business Development (développement des entreprises coopératives) réussit à obtenir du financement, il y aura vraisemblablement plus d'argent disponible

dans l'avenir pour la formation et le perfectionnement.

Il existe aussi des obstacles sociaux qui entravent le développement de la *Neechi Foods Co-op*Cdes problèmes qui font du développement dans le centre-ville de Winnipeg une tâche gigantesque. Beaucoup de personnes à Neechi Foods sont en butte à des obstacles sociaux qui les empêchent de se concentrer sur l'emploi. Plusieurs d'entre elles ont grandi dans la pauvreté, dans des familles brisées, entourées de personnes alcooliques, etc. La *Neechi Foods Co-op* accorde beaucoup d'importance aux barrières sociales qui se dressent devant tellement de personnes de la coopérative.

Participation de la collectivité

Les membres de la *Neechi Foods Co-operative* sont très actifs. Parce que Neechi est une coopérative de travailleurs, tous ses membres sont des employées et/ou des bénévoles. Le conseil administratif se compose de sept personnes. Six des directeurs sont des Autochtones, dont cinq sont des femmes. Divers moyens sont employés pour encourager la participation au conseil et favoriser sa diversité. Inciter les gens à se respecter et à respecter les autres est un principe important appliqué aux réunions de la coopérative et dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. La participation au conseil d'administration est encouragée par des mesures comme : alterner les personnes chargées de lire les comptes rendus des réunions précédentes et former des petits groupes où chacun est appelé à étudier différents aspects des rapports financiers et d'autres questions de fonctionnement. Les membres qui ne font pas partie du conseil sont également incités à participer aux réunions mensuelles.

Il a été quelque peu difficile d'amener les jeunes à s'impliquer dans la coopérative. Au fil des ans, plusieurs jeunes ont été embauchés pour travailler à l'épicerie, dont un certain nombre par l'intermédiaire de placements professionnels avec les écoles secondaires des environs. Les jeunes sont invités à participer aux réunions du conseil d'administration comme les autres membres. Quelques jeunes ont effectivement participé aux réunions du conseil d'administration au cours des années, mais Russ a remarqué qu'ils ont tendance à en faire partie moins longtemps que les adultes. Les Aînés n'ont pas joué un rôle direct dans la coopérative mais ont parfois été mis à contribution pour l'organisation des cérémonies.

Neechi s'est aussi efforcée aux cours des années d'établir des liens avec d'autres organisations communautaires qui lui ont généralement été favorables. Neechi a une coopérative soeur, *Payuk Inter-Tribal Co-op*, qui connaît des difficultés ces dernières

années à cause du départ d'un gestionnaire très compétent, qui a quitté l'organisation pour des raisons personnelles. L'idée de travailler avec d'autres organisations (à la fois autochtones et non autochtones) est d'édifier des communautés en faisant appel à des modèles semblables à ceux des organisations membres de coopératives. Neechi Foods a aussi aidé à mettre sur pied plusieurs organisations communautaires comme des écoles et des centres de jeunes. Ces liens reposent sur l'organisation de ventes d'aliments pour des initiatives mais ils ne se limitent pas à cet aspect. Depuis la récession, toutefois, Neechi se consacre davantage au renforcement des aspects économiques de l'organisation.

Renseignements financiers

Neechi Foods possède de solides réserves de caisse potentielles de liquidités grâce aux contrôles rigoureux des coûts face à la baisse sérieuse des ventes aux institutions telles que *Child and Family Services* et aux écoles. Parmi les efforts actuellement déployés par la coopérative vis-à-vis les qualifications de sa main d'oeuvre, il faut souligner l'embauche d'une personne capable de relancer ce secteur des activités de l'entreprise. Les ventes annuelles totales ont atteint 560 000 $, mais ont ensuite connu une baisse de 100 000 $ après le départ d'un membre-clé du personnel qui s'occupait des ventes auprès des institutions. L'*Assiniboine Credit Union* continue de fournir un prêt hypothécaire et des prêts commerciaux à cette organisation.

Projets pour l'avenir

Depuis la récession du début des années 1990, Neechi Foods a cherché à stabiliser ses opérations de ventes au détail. Certains projets d'immobilisation accapareront l'attention dans un proche avenir, par exemple, des rénovations et des réparations à l'immeuble actuel, mais la préoccupation actuelle est de resserer les affaires et de rebâtir les ventes aux organisations. Il n'est pas prévu d'ouvrir un deuxième magasin avant que le premier soit plus stable.

Neechi a l'intention très bientôt de raffermir ses relations avec d'autres organisations communautaires et des entreprises comme *Payuk Inter-Tribal Co-op*. Au début, Neechi Foods entretenait de solides relations avec cette organisation et d'autres, mais en raison de circonstances indépendantes de sa volonté, ces relations se sont quelque peu relâchées. Dans le meilleur des cas, le projet pilote de développement d'entreprises coopératives contribuera à renforcer les réseaux pour le développement communautaire basé sur le modèle coopératif.

Neechi Foods Co-operative Limited – Étude de 1991

Winnipeg (Manitoba)
Analyse d'étude de cas préparée par Russ Rothney

Survol historique

Description
Neechi Foods Co-op Ltd. est une coopérative de travailleurs qui exploite un petit supermarché (3 500 pieds carrés) dans le quartier nord de Winnipeg. Situé au 325, avenue Dufferin, le magasin exerce ses activités sous le nom de *Neechi Foods Community Store*. *Neechi* signifie « ami » en ojibway et en cri.

Les quatre employés à temps plein, et quatre des cinq employés à mi-temps sont des Autochtones (Indiens ou Métis). La gérante est une Autochtone. La coopérative fait partie d'un regroupement de projets de centres-villes, connu sous le nom de : *Winnipeg Native Family Economic Development Inc.* (WNFED).

En choisissant d'exploiter le magasin par l'intermédiaire de leur coopérative de travailleurs, les employés de la Neechi Foods ont créé leurs propres emplois de longue durée, un modèle important dans un quartier aux prises avec un taux de chômage élevé. Le caractère autochtone de la coopérative est aussi particulièrement significatif du fait que le magasin se trouve en plein coeur de la plus importante concentration urbaine autochtone du Canada.

Objectif et fonction
Le terrain et l'immeuble qu'occupe le magasin appartiennent à WNFED, mais ce sont les travailleurs qui gèrent toute l'entreprise par l'intermédiaire de la *Neechi Foods Co-op Ltd.* Les membres du projet ont voulu que ce type de lien traduise bien leur volonté de voir au bien-être de la collectivité, des salariés et de l'entreprise. Les buts officiels de la coopérative sont directement liés à ceux des entreprises de centres-villes :

- un meilleur choix d'aliments;
- des prix plus compétitifs;
- la santé communautaire;
- la fierté autochtone;
- l'embauchage de quartier;
- l'argent recyclé dans la collectivité;

- le partage et la coopération;
- un contrôle local;
- de nouveaux projets communautaires.

La formule de la coopérative de salariés a pour but de promouvoir la confiance en soi sur le plan personnel comme sur le plan professionnel, un milieu de travail empreint de dignité, le sentiment d'appartenance et de contrôle, l'esprit d'initiative, une mentalité inventive, la coopération, une responsabilité communautaire et, par conséquent, un haut degré de productivité.

Croissance

Neechi Foods a débuté ses activités au début du mois de janvier 1990. Au cours de cette année-là, les ventes de marchandises ont atteint 302 000 $. L'année suivante, les ventes mensuelles ne cessèrent d'augmenter, en dépit de la récession économique qui occasionna une chute des ventes des supermarchés et des épiceries au niveau provincial et national. Les ventes de Neechi pour 1991 s'élevèrent à 444 000 $, soit 47 % de plus qu'en 1990.

Au cours du premier trimestre de l'année 1992, les ventes ont dépassé de 28 % celles du même trimestre l'année précédente, mais au cours du deuxième trimestre elles n'étaient que de 9 % plus élevées qu'en 1991. Les ventes du deuxième trimestre ayant chuté de 12 %, par rapport à celles du premier, il semblait bien que la récession économique généralisée avait fini par toucher Neechi. Chômage chronique et dépendance de l'aide sociale sont le lot du quartier où est implanté le magasin. Voilà qui explique en partie pourquoi la récession prit autant de temps à frapper Neechi, récession qui venait d'obliger un dépanneur moderne de la chaîne Mac's, dans les environs, à fermer ses portes et qui, plus tôt cette année-là, avait emporté dans son sillage une épicerie de gros au comptant, située en face de Neechi.

Réalisations

Le projet d'épicerie Neechi a commencé à prendre forme en 1985. Le terrain a été acheté en 1989, après que les membres du projet y eurent consacré des centaines d'heures de travail non rémunérées, y compris pour le lancement du projet pilote et la réalisation d'études de faisabilité en vue du financement du projet. Dans ce contexte, on peut qualifier l'achat et l'ouverture du magasin d'importantes réalisations.

L'accroissement des ventes de Neechi est le fruit de nombreuses heures de labeur payées et non payées, et a été, dans l'ensemble, assez impressionnant. Toutefois, la

viabilité commerciale à long terme du magasin reste à prouver. De plus, l'accroissement des ventes, tout comme l'acquisition de l'actif, ne fait que s'inscrire dans la foulée des buts sociaux mentionnés ci-dessus. Ce n'est pas une fin en soi. Le développement communautaire et le développement personnel ne vont pas nécessairement de pair avec les bénéfices commerciaux. À long terme, l'évolution des relations sociales de nature coopérative au sein de la coopérative et dans le réseau de développement communautaire auquel Neechi appartient est beaucoup plus importante que le chiffre des ventes.

La mise sur pied d'une entreprise de centre-ville, détenue et exploitée par ses salariés, constitue un grand pas en avant. Il reste encore beaucoup de maturité à acquérir, mais les progrès accomplis jusqu'à ce jour sont très importants et leur réalisation ne fut pas sans difficultés.

À l'occasion des réunions mensuelles, les membres de la coopérative évaluent et planifient l'exploitation de l'entreprise sur une longue durée. S'agissant du fonctionnement quotidien, c'est à la gérante qu'appartiennent le pouvoir final de décision et la direction. Cependant, l'exploitation du magasin est partagée grâce à un système de « travailleurs principaux » qui s'acquittent avec fierté de la responsabilité spéciale des différentes sections du magasin. De plus, la coordination générale se fait en commun par des « réunions d'équipes » et par les membres du personnel supérieur agissant comme chefs d'équipes.

En plus du personnel permanent, trois bénévoles travaillent pour Neechi et jouent un rôle important en matière de comptabilité, de finances et d'équipement. Ils sont membres à part entière de la coopérative, tout comme les travailleurs rémunérés.

Dans le cadre de son engagement envers le développement communautaire, la coopérative Neechi a créé d'autres emplois dans le voisinage en vendant des mocassins et d'autres objets d'artisanat faits à la main par des femmes autochtones. La plupart des paiements se font par un système de crédit interne qui est aussi utilisé pour acquitter la distribution de la réclame ainsi que la réalisation d'autres petites tâches.

Autre réalisation remarquable de Neechi : l'influence positive qu'a eue le magasin sur la santé des enfants du quartier. En effet, à son comptoir avant, le magasin réserve au prix coûtant pour les enfants un panier de fruits frais devenu très populaire et ne s'adonne pas à la vente de cigarettes.

La coopérative a aussi forgé des liens économiques importants avec des communautés autochtones en dehors de Winnipeg. La *Kagiwiosa Manomin Co-op*, qui approvisionne Neechi en riz sauvage, et la *Wabigoon Métis Development Corporation*, qui approvisionne le magasin en bleuets sauvages, en sont des exemples particulièrement intéressants. Situées à Wabigoon, dans le Nord-Ouest de l'Ontario, ces coopératives s'emploient à bâtir des relations de coopération économique et à assurer l'autosuffisance de la collectivité. Du côté du client, Neechi a contribué à la baisse des prix des aliments dans plusieurs communautés nordiques en les approvisionnant en denrées livrées en vrac par les routes d'hiver.

Initiative

Tel que mentionné précédemment, l'histoire de Neechi Foods remonte à 1985. Le premier groupe de planification du projet comprenait quelque quatorze personnes, dont environ la moitié faisait partie des vingt personnes qui ont aidé à mener le projet pilote à titre bénévole. Trois des membres du groupe de planification et du projet pilote étaient diplômés du programme de formation en développement économique des Autochtones. La directrice de ce programme, Louise Champagne, et le formateur principal en développement économique, Russ Rothney, ont joué un rôle central depuis le début du projet pilote, en 1987. À l'époque du programme de formation (1983B1985) Louise Champagne était aussi présidente de la *Winnipeg Coalition Native Child Welfare* (Coalition pour le bien-être des enfants autochtones), qui a donné lieu à la création d'un important centre de soutien aux enfants et aux familles. Depuis 1989, elle est la gérante de Neechi Foods.

Depuis le début des activités, il y a deux ans et demi, environ vingt personnes ont travaillé pour Neechi Foods pendant des périodes assez longues. La plupart d'entre elles résident au centre-ville; elles sont entrées au service de Neechi après le début des activités. L'une d'entre elles, Janet Stevenson, est aussi une agente de développement économique diplômée qui gère en outre une coopérative d'habitation soeur. Dama Richard, qui s'est jointe à Neechi à titre bénévole après avoir pris une retraite anticipée de *Display Fixtures* (propriété de la chaîne Loblaws) y est également pour beaucoup dans les progrès faits par Neechi. Au nombre des autres employés-propriétaires principaux, mentionnons : Elaine Clarke, chef boulangère de pain bannock, et Tannis Wiebe, commis principale.

Réseau de développement communautaire

Planification

L'idée du magasin Neechi a germé aux réunions de planification communautaires qui eurent lieu pendant l'été 1985. Ces réunions avaient été organisées par des agents de développement indiens et métis, inscrits au programme de formation en développement économique des Métis, et par des comités de parrainage locaux.

Le programme de formation offrait de la formation intensive en classe et en cours d'emploi aux Autochtones des centres urbains et des peuplements métis partout au Manitoba. Partage de personnel et autres formes de coopération existaient entre ce programme et le programme de formation des analystes budgétaires et financiers destiné au personnel des conseils de bande et des conseils tribaux, au Manitoba. Les deux programmes étaient financés par d'importantes organisations provinciales autochtones, mais étaient gérés indépendamment.

À Winnipeg, les participants aux réunions de planification communautaires donnèrent la priorité à quatre idées de projets : un magasin d'alimentation, une coopérative d'habitation, une garderie de jour commerciale et un magasin d'artisanat. Tous visaient à répondre à des besoins importants de la communauté autochtone de Winnipeg, principalement dans le centre-ville. Un groupe de travail fut mis sur pied pour chaque projet. Les groupes de travail aidèrent les stagiaires à planifier et à évaluer les projets. Des évaluations furent réalisées par les stagiaires dans le cadre de leurs travaux de cours.

Suite aux évaluations, le projet du magasin d'artisanat fut abandonné, parce que d'un point de vue commercial, il semblait irréalisable. Le magasin d'alimentation et les projets d'habitation et de garderie sont toutefois devenus réalité sous les noms de *Neechi Foods Community Store*, *Payuk Inter-Tribal Co-op* et *Nee Gawn Ah Kai Day Care* (garderie).

Winnipeg Native Family Economic Development Inc.

La *Payuk Inter-Tribal Co-op* possède un immeuble de 42 appartements et cinq duplex. Un des principaux buts de cette coopérative est de fournir un environnement sûr et soucieux du bien-être des femmes et des enfants autochtones. Nee Gawn Ah Kai, logé dans l'immeuble d'appartements de la coopérative, compte six employés et de la place pour trente enfants.

La *Winnipeg Coalition on Native Child Welfare* est une des organisations qui a coopéré au programme de formation en développement économique. Cette association a lancé un des premiers et des plus importants programmes urbains canadiens de soutien à l'enfant et à la famille autochtones, appelé Centre Ma Mawi Wi Chi Itata, lequel emploie aujourd'hui environ 55 personnes dont la majorité sont des Autochtones.

Les trois projets qui ont débuté avec le programme de formation, en plus du Centre Ma Mawi, sont reliés par l'intermédiaire d'une fédération coopérative. Cette fédération est constituée sans capital social sous le nom de *Winnipeg Native Family Economic Development Inc.* (WNFED). Le réseau inclut aussi le *FCR Development Resource Group*, un partenariat créé pour fournir du soutien technique et du soutien de gestion aux projets de la WNFED, ainsi que de l'emploi professionnel aux Autochtones possédant des connaissances spécialisées en création d'entreprises et développement communautaire.

De 1988 à 1991, la WNFED avait aussi une entreprise de nettoyage qui employait des jeunes. Connue sous le nom de *One Earth Collective*, cette entreprise coopérative de formation et d'embauche a été créée par l'intermédiaire du programme pour les jeunes de Ma Mawi. Dans l'ensemble, elle a fourni des emplois à mi-temps et de la formation professionnelle à 40 jeunes du centre-ville. Sur le plan commercial, elle a été auto-suffisante pendant deux ans avant de devoir fermer, le soutien bénévole à la gestion ayant cessé.

Pour être membre de la WNFED il faut participer activement à un des projets affiliés, car le modèle repose sur l'engagement au niveau du projet. Le WNFED a un comité de coordination composé d'intervenants venant de chacun des projets affiliés. Le but est de faciliter le partage des ressources au niveau communautaire par l'intermédiaire d'un système de prise de décisions décentralisé.

Depuis le début, on espère qu'un fonds d'investissement communautaire sera créé à partir d'une mise en commun volontaire de capitaux par les affiliés de la WNFED . À ce jour, ce projet ne s'est pas encore concrétisé.

Obstacles et mesures

Infrastructures du développement communautaire

En raison de la succession rapide des projets de la WNFED, les ressources ont dû être saupoudrées ici et là, et la planification officielle entre les projets n'en est encore qu'à l'étape préliminaire. Les organisateurs des différents projets étaient préoccupés par leurs propres problèmes de démarrage et de croissance des débuts. *Payuk Inter-Tribal Co-op* met des locaux pour bureaux à la disposition de la WNFED qui les utilise dans le cadre de différents projets, cependant, la WNFED n'a jamais eu à proprement parler de travailleurs rémunérés ou de financement de base.

Dans la deuxième moitié des année 1980, une composante particulière du Programme de développement économique des Autochtones (PDEA) du gouvernement fédéral devait fournir un soutien à l'infrastructure du développement économique en milieu autochtone urbain. La WNFED soumit une proposition qui n'aboutit à rien, les fonctionnaires n'ayant de cesse de se préoccuper de trouver un moyen de rassembler « tous les groupes autochtones ». Après plusieurs années de ce manège, le NEDP finit par se retrouver sans fonds pour financer le développement communautaire urbain coordonné.

Avant de pouvoir organiser son propre projet pilote, le premier conseil d'administration de Neechi Foods s'était retrouvé paralysé par plusieurs mois de réunions bureaucratiques centrées sur la recherche d'une subvention gouvernementale pour la réalisation d'une étude de faisabilité. Épuisés, les survivants de Neechi finirent par refuser une offre fédérale et provinciale de 55 000 $ parce que les conditions excluaient la possibilité d'engager des agents de développement économique autochtones ayant participé à l'élaboration du concept Neechi.

Les fonctionnaires désiraient ardemment avoir à leur entière disposition des consultants responsables des études de faisabilité. Voilà qui allait directement à l'encontre de la stratégie de développement autonome enclenchée par le programme de formation en développement économique à l'origine du réseau de la WNFED. En fait, tout en fonctionnant selon les principes d'une société commerciale, le Development Resource Group (groupe de spécialistes en développement) de la WNFED a délibérément lié la subsistance de ses partenaires et associés à une politique consistant à fournir un soutien permanent à des projets en collaboration, avant et après les études de faisabilité.

En l'absence d'appui pour ce genre d'approche, beaucoup de travail de soutien professionnel n'a pas été rémunéré de façon décente et bien des avantages potentiels de la formation ont été perdus. En conséquence, la responsabilité du soutien au développement a retombé sur trop peu d'épaules. Aussi, l'aspect développement social des différents projets a-t-il beaucoup souffert des graves contraintes du début.

Le projet pilote Neechi

Pendant l'hiver 1987-1988, les bénévoles de Neechi ont mené un petit projet pilote en ouvrant un magasin toutes les deux semaines, le samedi, au *Indian Family Centre*, avenue Selkirk. Grâce à un prêt de 2000 $ de la *Payuk Inter-Tribal Co-op*, des approvisionnements en épicerie furent achetés par l'intermédiaire de la Boni Co-op, une coopérative de consommation à facturation directe située dans la partie est de St-Boniface. Le gérant de Boni, Frank Sklepowich, ne ménagea pas ses conseils et avis. Les approvisionnements furent chargés dans des camions empruntés, transportés à travers la ville jusqu'au quartier nord où se trouve le magasin, puis placés sur des présentoirs et marqués d'un prix. À la fermeture, la marchandise invendue était inventoriée puis remballée et rechargée dans un camion pour être renvoyée à St-Boniface jusqu'à la fois suivante. Des produits de boulangerie, des produits frais et des oeufs furent ajoutés à l'inventaire par des fournisseurs du quartier.

Les leçons tirées du projet pilote furent intégrées dans une étude de faisabilité et dans le plan d'affaires initial élaboré par les membres de Neechi par l'intermédiaire du *Development Resource Group*, là encore sans aide externe. Par la suite, l'esprit d'initiative associé à ce projet pilote n'allait pas manquer de susciter l'intérêt d'investisseurs.

Financement des immobilisations

En juillet 1989, on acheta un ancien magasin de l'avenue Dufferin, situé tout juste au nord des voies ferrées du CP Rail, entre les rues Main et Salter. Le financement se fit par des prêts privés et des dons provenant de particuliers et d'organismes communautaires, un prêt hypothécaire de *Assiniboine Credit Union* (coopérative de crédit), et des subventions d'équipement du programme Opération centre-ville de Winnipeg et du programme de développement économique des Autochtones (PDEA) du gouvernement fédéral.

Toutefois, la nouvelle entreprise, *Neechi Foods Community Store*, ne put débuter ses activités avant le début de 1990 à cause de retards imprévus dans l'apport des capitaux provenant des programmes municipaux et des programmes fédéraux. Du côté fédéral, le retard était directement lié aux changements de personnel au PDEA. Pendant des mois, il fallut répondre à de multiples demandes d'information afin de satisfaire aux interprétations bureaucratiques changeantes de ce qu'il fallait faire pour se conformer aux règlements du programme.

Le différend le plus épuisant a été de déterminer si les prêts à long terme obtenus par l'intermédiaire de la WNFED pouvaient être considérés comme faisant partie de la mise de fonds exigée par le PDEA. Cela avait commencé par être accepté en novembre 1988, avant d'être catégoriquement refusé peu après que le magasin ait été acheté à l'été 1989. Des appels téléphoniques de la onzième heure à Ottawa finirent par remettre les choses sur la bonne voie à l'automne. Entre-temps, un petit dépanneur fut exploité afin d'absorber une partie des frais fixes qui grugeaient sérieusement les réserves de caisse potentielles.

Dans le cas du programme d'Opération centre-ville géré par la ville, le problème est venu du fait que les 39 000 $ autorisés pour les rénovations l'ont été dans le cadre d'un programme conçu pour la construction d'installations communautaires de plusieurs millions de dollars, et non pour l'amélioration des petites entreprises. Dix mois après l'achat du magasin, on nous demandait encore des dessins architecturaux, des soumissions en bonne et due forme et combien d'autres paperasseries administratives. En plus de l'argent des rénovations, un montant de plus de 28 000 $ qui devait servir à financer l'achat initial fut retenu et immobilisé en attendant l'accord concernant les rénovations. Finalement, Neechi a perdu des milliers de dollars à cause des retards du gouvernement fédéral et de la ville. Par contre, d'autres composantes du programme Opération centre-ville, dont les coûts faisaient l'objet d'un partage fédéral-provincial, ont été d'un grand soutien, leurs interventions ne manquant pas de souplesse et arrivant au moment opportun.

Même les rénovations de base furent reportées jusqu'à l'été 1990, cela retardant du même coup l'expansion des services du magasin et le développement des capacités du personnel. L'ouverture du magasin n'eut lieu qu'à la fin du mois de novembre 1990.

Les ventes mensuelles passèrent de 5000 $ par mois en décembre 1989 à 32 000 $ par mois en décembre 1990. Mais, à l'automne 1990, toutes les réserves de caisse prévues étaient épuisées à cause des retards. Une demande d'aide sous forme de prêt fut déposée auprès de l'Office provincial de prêts et de garantie de prêts aux coopératives à la fin du mois d'août. Elle fut toutefois refusée en décembre à cause des inquiétudes entourant le fait que les principaux éléments d'actif appartenaient à la WNFED. À ce moment-là, Neechi aurait été obligée de fermer ses portes si la *Payuk Inter-Tribal Co-op* et quelques particuliers ne lui avaient accordé des prêts d'urgence. Pendant l'été et le printemps suivants, le *Mennonite Central Committee* et la *Kagiwiosa Manomin Co-op* (fournisseur en riz sauvage) lui consentirent d'autres prêts-relais en présumant qu'un soutien fédéral et/ou provincial finirait par se matérialiser.

Du côté du secteur public, Revenu Canada commença à menacer de saisir l'actif du magasin enregistré sous le nom de la WNFED à cause d'un différend concernant la coopérative d'emploi et de formation pour les jeunes *One Earth* qui relevait de la WNFED et qui était alors inactive. Le différend avec Revenu Canada persiste, ses fonctionnaires refusant de comprendre le modèle unique WNFED/One Earth. Plus de 2000 $ en actif du magasin est encore menacé, et les bénévoles qui ont beaucoup aidé la coopérative de jeunes continuent à être victimes d'inquiétudes injustifiées.

La WNFED est constitué en société sans capital social en vertu de la *Loi sur les corporations* du Manitoba en tant que société de développement à but non lucratif. D'un point de vue légal, il ne s'agit pas d'une coopérative. Le premier refus de l'Office de prêts et de garantie de prêts aux coopératives du Manitoba concernant la demande de prêt présentée par Neechi, avait pour raison principale la possession de la plus grande partie de l'actif du magasin par le WNFED, bien que cet actif soit disponible sous forme de garantie. La crainte était que le lien avec la WNFED puisse compromettre l'intégrité ou la viabilité de la *Neechi Foods Co-op Ltd.*

Neechi a dû faire pression tour à tour sur deux sous-ministres et trois ministres avant qu'une garantie de prêt de 35 000 $ puisse être approuvée un an plus tard. Et il faudra attendre jusqu'au début du mois d'avril 1992 qu'elle soit mise en place, soit un an et demi après le dépôt de la demande.

Entre temps, l'ancien accord passé entre Neechi et le programme fédéral PDEA fut prolongé pour permettre d'autres injections de capitaux conditionnelles. De plus, un financement à court terme de « suivi » de projet fut accordé dans le cadre de l'actuel programme de développement économique des Autochtones. Cette fois-ci, des cadres supérieurs furent directement impliqués et le cafouillage concernant le lien de dépendance nous fut épargné.

Une dernière observation sur les rapports de Neechi avec les organismes publics : sauf avec les responsables du programme Opération centre-ville de Winnipeg, la poursuite simultanée d'objectifs d'affaires et d'objectifs communautaires s'est toujours heurtée à des barrages administratifs. Il semble de façon générale que la politique gouvernementale soit toujours écartelée entre préoccupations sociales et préoccupations économiques. Voilà des termes contradictoires quand vient le temps de parler de stratégies de développement économique communautaire.

Structure de l'entreprise

Neechi Foods a choisi de se constituer en coopérative de travailleurs afin de pouvoir élaborer des systèmes qui soient contrôlés par les personnes qui y travaillent et qui en portent la responsabilité. La plupart des membres de coopératives de consommation qui sont des épiceries ne participent pas activement aux décisions d'entreprise. Mis à part leur rôle de consommateurs, ils ont tendance à être uniquement des membres « sur papier ». La plupart des gens qui habitent dans le quartier où se situe Neechi n'ont pas les moyens d'acheter des actions d'une quelconque valeur, et leur lieu d'habitation est souvent instable. De plus, leurs parents et amis venant de peuplements situés plus au nord vont et viennent continuellement. Cotisations, restrictions ou privilèges les décourageraient de venir faire leurs achats au magasin Neechi.

Le fait que l'entreprise soit constituée en coopérative a une incidence réelle sur sa structure. Ce qui compte, c'est que le fonctionnement de cette entreprise repose sur des relations de travail et un contrôle coopératifs et démocratiques, et que ses activités sont fortement axées sur le développement communautaire. Voilà en définitive, ce qui constitue sa force.

Malheureusement, la Direction du développement coopératif du Manitoba (reléguée au rang de Section des petites entreprises, ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme l'automne dernier) se souciait uniquement du soutien aux coopératives légalement constituées. La *Loi sur les coopératives* du Manitoba n'emploie même pas l'expression *coopératives de travailleurs*, elle parle plutôt de *coopératives d'emplois*, révélant ainsi une mentalité de création d'emplois. Dans le cas de Neechi, les responsables du développement coopératif ont poussé les membres du groupe chargé de la planification de projet à se constituer en société et à former un conseil d'administration formel avant même que le groupe n'ait déterminé les paramètres clé de l'entreprise et n'ait encore moins évalué ses perspectives. Cela faisait partie de l'étape qui précédait le dépôt de la demande de fonds publics pour la réalisation d'une étude de faisabilité.

La création d'un conseil d'administration classique créa immédiatement une hiérarchie et brisa l'élan de créativité qui avait été si fort au sein du groupe de planification du projet, alors disloqué. La participation chuta brusquement, et ne reprit que lorsque la structure du conseil d'administration et les rencontres avec les représentants gouvernementaux prirent fin pour être remplacés par le collectif d'action directe qui lança le projet pilote Neechi. Aujourd'hui, vue la taille de l'entreprise, il n'y a pas de réunions du conseil autres que les assemblées générales mensuelles des membres.

Le long retard mis par la Federated Co-operatives Ltd.'s (FCL) à traiter la demande d'adhésion de Neechi découlait de sa préoccupation concernant la structure juridique. Apparemment, cet organisme n'avait jamais admis dans ses rangs une coopérative de travailleurs. La plupart des membres sont des coopératives de consommateurs; toutefois, les représentants de FCL savent pertinemment que Neechi Foods ressort comme un exemple d'entreprise soucieuse du bien-être du consommateur. Depuis le début, FCL est le principal grossiste-fournisseur de Neechi; l'étiquette coopérative aide Neechi à se distinguer dans le marché de l'alimentation anormalement concurrentiel de Winnipeg.

Contrairement à *Co-op Development* et à *FCL*, le statut juridique de Neechi n'a jamais présenté de problème pour l'*Assiniboine Credit Union*, créancier hypothécaire de Neechi, ou pour *Co-operators Insurance*, son assureur.

Attitudes sociales

Dans les sections précédentes, on a beaucoup parlé des problèmes liés au manque de mesures de soutien technique et financier pour répondre aux besoins de

développement communautaire du centre-ville de Winnipeg. Toutefois, le plus important dans l'expérience de Neechi Foods et d'autres sociétés affiliées à la WNFED, c'est ce que les gens pensent et ressentent, et comment ils arrivent à poursuivre ensemble des objectifs communautaires communs. Pour des raisons de temps et d'espace, la partie de ce rapport qui est consacrée à cette question fondamentale est limitée et reflète malheureusement en cela bien involontairement la valeur qui est donnée à la volonté consciente de construire des relations humaines de coopération dans le travail de développement lui-même.

Dans le cadre du projet Neechi Foods et dans d'autres projets de la WNFED, on déploie de plus en plus d'efforts pour favoriser l'instauration de relations sociales positives. Quelques-uns des problèmes sont spécifiques à la vie dans les centres-villes, mais la plupart sont liés à une incompatibilité mondiale entre des échelles de valeurs hautement commercialisées et des besoins communautaires. Exemple de problème important lié au milieu de travail : comment donner et recevoir des conseils de façon à se renforcer mutuellement. Ce qui signifie travailler systématiquement à surmonter l'individualisme compétitif basé sur l'insécurité générée par les valeurs commerciales, les structures sociales hiérarchiques, le colonialisme et des relations humaines largement fondées sur l'exploitation. Tout un défi!

Pour ce qui est du point de vue du client, bien des gens sont en faveur des actions sociales positives incarnées par le magasin Neechi. Cependant, bon nombre qui y ont raisonnablement accès n'y effectuent pas leurs achats. Soit qu'ils ne sont pas convaincus de l'importance du magasin, qu'ils ne comprennent pas à quel point chaque client est important, ou qu'ils préfèrent continuer de faire leurs courses dans les supermarchés traditionnels. Pour reprendre l'expression de la gérante de Neechi : « Il ne suffit pas de parler, il faut agir! »

Amachewespimawin Co-operative

Bande du lac La Ronge, Stanley Mission (Saskatchewan)
Analyse d'étude de cas préparée par Juliano Tupone

Stanley Mission est une collectivité autochtone située au nord de la Saskatchewan, à environ une heure au nord-est du lac La Ronge. La collectivité se compose principalement d'Autochtones et fait partie de la bande indienne du lac La Ronge, une des plus importantes Premières nations de la province de la Saskatchewan. Le nom de la collectivité vient de celui d'une mission anglicane qui s'y était établie dans les années 1850. Forêts vertes et luxuriantes, rivières et lacs entourent la collectivité et font de Stanley Mission une destination prisée par les touristes.

Un magasin coopératif s'était implanté dans Stanley Mission entre 1972 et 1973. Avant cela, *Northern Co-op Trading Services* gérait un magasin dans la collectivité, mais quand l'entreprise a commencé à avoir des difficultés, la collectivité a décidé d'acheter des éléments de son actif. On a utilisé la part acquise pour acheter les éléments d'actif et aucune aide financière ne fut nécessaire. Dans la création de la *Stanley Mission co-op*, qui s'appelle maintenant *Amachewespimawin Co-op*, les rôles les plus importants furent tenus par sept membres de la collectivité. Stanley Mission a environ mille huit cents habitants dont plusieurs sont des membres actifs de la coopérative locale.

Historique

La *Amachewespimawin Co-op* est devenue très prospère avec les années et a connu, depuis sa création, des changements considérables pour ce qui est de ses activités et de son expansion. La coopérative a tout d'abord ouvert un magasin de détail dans la collectivité qui connut une croissance considérable au cours des années avec l'augmentation du nombre de ses clients et des membres de la coopérative. Le deuxième magasin de détail fut construit au début des années 1980, quand le premier devint trop petit. Le gouvernement fédéral octroya une subvention de 72 000 $ pour aider à la construction du deuxième bâtiment. La coopérative continua à grandir et à prendre de l'expansion au cours des années quatre-vingt, et le bâtiment actuel qui sert de magasin de détail fut construit quand le deuxième magasin devint trop petit pour contenir toutes les marchandises qui y étaient comptabilisées. La coopérative gère actuellement un grand magasin de détail qui comptabilise un grand choix de marchandises dont des produits d'épicerie, des articles de sport, des vêtements, des

articles ménagers et autres. La coopérative gère aussi un poste d'essence et un restaurant à service rapide.

La coopérative n'a pas reçu beaucoup d'aide financière de l'extérieur. Le gouvernement fédéral lui a octroyé deux subventions d'une valeur de 50 000 $ chacune au cours des dix dernières années. La première fut utilisée pour la construction du nouveau bâtiment qui fut terminé il y a environ sept ans. La deuxième subvention fut utilisée pour lancer l'exploitation de Chester Fried Chicken qui est gérée par la coopérative. La subvention du gouvernement fédéral pour ce point de vente permit la création de douze emplois au sein de la coopérative et de la collectivité. Le premier souçis du gouvernement lorsqu'il octroya cette subvention fut de savoir combien d'emplois allaient ainsi pouvoir être crées. Bob Walker qui gère la coopérative depuis 1988, a estimé que la coopérative allait pouvoir créer quatre nouveaux emplois grâce à la subvention du gouvernement, mais avant la fin du projet, on estima qu'il allait être nécessaire d'en créer douze.

Bien que la coopérative ait eu, de temps en temps, à faire face à des difficultés au cours des années, l'entreprise est restée prospère pendant assez longtemps. Une gestion financière rigoureuse de l'actif de la coopérative est une priorité essentielle pour la direction et le conseil. C'est une des raisons qui explique son succès. Comme Bob le fait remarquer : « On peut faire beaucoup pour ces collectivités si on a l'argent nécessaire et quelqu'un sur place qui a l'intérêt de l'entreprise à coeur. » Plusieurs initiatives de la coopérative sont financées par des sources privées, comme la Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC) pour diverses initiatives. Actuellement, par exemple, la collectivité est en train de construire un nouveau restaurant. Une partie du financement de ce projet a été obtenu par l'intermédiaire de la CIBC, le reste provenant de l'actif de la coopérative.

Éducation et formation

La coopérative de Stanley Mission a été assez chanceuse pour ce qui est de l'éducation et de la formation. La coopérative fait partie de la Federated Co-operatives Limited (FCL) ce qui lui donne accès à plusieurs programmes de formation. Les employés de la coopérative peuvent en tout temps s'inscrire à des programmes de formation qui les aideront à mieux faire leur travail. Par exemple, il y a peu de temps, on a envoyé un des employés suivre un cours à Northlands College à La Ronge. Bob fait remarquer qu'il serait plus pratique pour la coopérative de Stanley Mission et pour les autres entreprises, si plus de cours axés sur les intérêts de l'entreprise se donnaient dans des établissements d'enseignement de la région, comme le

Northlands College. Les employés ont aussi la possibilité d'apprendre des choses sur leurs rôles et leurs responsabilités grâce à la politique officielle élaborée par la coopérative. En plus de cela, ils doivent bien sûr adhérer aux politiques gouvernementales.

Tout membre de la coopérative a le droit de poser sa candidature pour siéger au conseil d'administration. Les membres apprennent les rôles et les responsabilités du conseil d'administration pendant l'assemblée générale annuelle au cours de laquelle les administrateurs sont désignés et élus. Puisque la coopérative Stanley Mission existe déjà depuis assez longtemps, les nouveaux administrateurs peuvent apprendre auprès des administrateurs qui les ont précédés.

Répercussions communautaires et engagement

La *Amachewespimawin Co-op* a eu d'importantes répercussions sur la collectivité de Stanley Mission. Pendant plusieurs années, les affaires de la coopérative ont été très prospères. En 1999, par exemple, les ventes ont atteint environ 4,5 millions de dollars, et une ristourne de 170 000 $ a été versée aux membres. Grâce au modèle coopératif, les profits peuvent rester dans la collectivité, puisque ce sont les membres de la collectivité qui détiennent et gèrent l'organisation. La coopérative a aussi réussi à créer de l'emploi dans la collectivité. Environ cinquante employés occasionnels et à plein temps travaillent dans les différentes entreprises de la coopérative, et la masse salariale s'élevait à environ 500 000 $ en 1999.

Plus de mille membres actifs de la coopérative font leurs achats au magasin de détail et utilisent d'autres services comme le poste d'essence. Les membres participent de manière significative à l'exploitation de la coopérative par la possibilité qu'ils ont d'exprimer leur point de vue. S'il est vrai que le conseil d'administration n'intervient pas directement dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, les membres font souvent part de leurs suggestions aux administrateurs à propos, par exemple, de l'importance d'approvisionner le magasin en produits divers afin d'accroître son rendement. Joe Roberts et Lester Roberts, qui font tous deux partie du conseil d'administration, font remarquer que les membres du conseil peuvent et devraient prendre part à l'établissement des prix et émettre des suggestions concernant le choix des produits qui devraient être vendus par une société coopérative de commerçants.

Quelques jeunes font partie de la coopérative, surtout en tant qu'employés. Plusieurs jeunes de la collectivité travaillent pour la coopérative pendant l'été, par exemple, et d'autres travaillent à mi-temps tout au long de l'année. Bien qu'il n'existe pas d'initiatives ou de politiques visant à éduquer les jeunes sur les principes de la coopérative, en s'intéressant petit à petit à la coopérative ils finissent par vouloir s'impliquer et en apprendre davantage. Les Aînés eurent un rôle important à jouer lors de la création de la coopérative, et pendant ses premières années. Plusieurs Aînés ont exprimé l'importance d'avoir un magasin détenu et géré par la collectivité. Les femmes ont joué essentiellement le même rôle dans la coopérative depuis sa création. Trois des sept membres actuels du conseil d'administration sont des femmes. Les membres du conseil d'administration aussi sont assez différents. Un des administrateurs est charpentier/chef d'une équipe de construction, un autre est conseiller de bande, trois sont enseignants dans des écoles élémentaires et secondaires, un autre, qui fait partie du conseil depuis de nombreuses années, a participé à la création de la coopérative.

La coopérative soutien aussi des activités locales comme les concours de pêche, qui se déroulent pendant l'été, en faisant don d'importantes sommes d'argent pour ces événements et d'autres. En 1999, la coopérative a fait don d'environ 20 000 $ à diverses initiatives communautaires. Il y a beaucoup d'activités de financement qui se déroulent à Stanley Mission, et on peut toujours compter sur l'aide de la coopérative.

Obstacles au développement

La coopérative de Stanley Mission n'a pas connu beaucoup de difficultés liées au modèle coopératif. L'organisation en est arrivé au point où l'aide financière gouvernementale peut constituer plus un inconvénient qu'un bienfait, parce qu'en contrepartie de cette aide financière la mise en application de certaines modalités est exigée. C'est pour cela qu'il est préférable que la coopérative investisse dans des initiatives qui peuvent être financées par les fonds propres de la coopérative et des fonds venant d'institutions financières privées. La coopérative a connu beaucoup de succès parce que les membres de la collectivité la soutiennent et sont fiers d'en faire partie.

La coopérative a déjà eu des gestionnaires qui faisaient partie de la collectivité, mais cela a entraîné certains problèmes et complications. Le conseil d'administration ainsi que les membres ont donc décidé d'éviter qu'un membre de bande fasse partie de la direction. Un nombre important d'emplois ont toutefois été créés pour la collectivité,

bien que les liens familiaux au sein d'une collectivité relativement petite puissent créer des complications en matière d'emploi. Par exemple, quelques commis ont dit avoir eu, de temps à autres, des problèmes parce que beaucoup de membres de la même famille utilisaient les services de la coopérative. Lester Roberts dit qu'il faut une personne externe pour gérer la coopérative, et que toute organisation qui se trouve dans une collectivité comme Stanley Mission a besoin d'au moins une personne externe. « La compétence existe (au sein de la collectivité), mais ce n'est pas cela le problème. »

Efforts restant à faire

La *Amachewespimawin Co-op* a connue une expansion importante au cours des années. Sa dernière réalisation est l'actuelle construction d'un nouveau et plus grand restaurant. Le conseil d'administration et le gestionnaire espèrent aussi que la coopérative pourra obtenir un contrat avec Postes Canada. Actuellement, c'est *Northern Poste* qui s'occupe du courrier de la collectivité, mais il fonctionne selon un système de poste restante parce que *Northern Store* ne dispose pas d'espace suffisant pour fournir des boîtes à lettres individuelles. Quand le nouveau bâtiment sera terminé, la coopérative aura suffisamment d'espace pour pouvoir offrir ce genre de service, à ce moment-là elle aura de plus grandes chances d'obtenir le contrat avec Postes Canada.

La collectivité n'envisage pas un modèle coopératif pour les services tels que les soins de santé, la garde de jour, ou le logement puisque les services dont elle a besoin sont déjà en place. En effet, il existe une garde de jour et un grand centre sanitaire qui offre des services variés aux membres de la collectivité. Un certain nombre de membres de la population locale aident les touristes qui passent par la région à s'orienter vers les camps de pêche et autres, mais il n'est pas prévu d'impliquer la coopérative dans ce genre d'effort. La coopérative de Stanley Mission a reçu des demandes de renseignements de la part d'autres collectivités du Nord comme South End, Black Laque et Deschambault Laque, qui se sont adressées aux membres de la *Amachewespimawin Co-op* parce qu'ils envisagent de créer des coopératives dans leurs propres régions, qui seraient sûrement en lien avec la coopérative de Stanley Mission.

Conseils

La *Amachewespimawin co-op* est une entreprise très prospère qui, sans aucun doute, continuera à développer ses services et ses activités. Les membres du conseil d'administration tel que Joe Roberts donnent le conseil suivant aux groupes et aux collectivités qui voudraient mettre sur pied une coopérative. Bien sûr, il faut tout d'abord un groupe de personnes intéressées qui ont un besoin commun. Une étude de faisabilité doit être réalisée au début du processus, et les pouvoirs publics peuvent et doivent aider à la préparer. Avant de créer une coopérative il faut s'assurer que les membres de la collectivité adhèrent entièrement au modèle coopératif. On doit se demander quel genre de coopérative l'on veut créer et dont on a besoin : détail, objets d'art, artisanat, etc. Joe et Lester font aussi remarquer que la concurrence ne devrait pas dissuader quiconque de créer une coopérative; au contraire la concurrence doit être vue comme quelque chose de stimulant. Afin de s'assurer de la stabilité de l'organisation, il est aussi important d'engager un gestionnaire qui soit impliqué dans l'entreprise et dans ce qu'il lui faut pour réussir.

Annexe 1

Nouvelles initiatives dans la région de La Ronge

Historiquement, le nord de la Saskatchewan a été bien représenté par les coopératives de pêche, supportées par la *Saskatchewan Commercial Fishing Federation*. Une période d'inactivité pendant les années 80 et 90 a entraîné la radiation de plusieurs personnes du registre de la coopérative. Récemment, cependant, le secteur a été revitalisé et compte 30 coopératives actives regroupant plus d'une centaine de membres. Comme le processus d'une nouvelle incorporation formelle n'est pas encore terminé, ces nombres n'apparaissent pas encore dans les statistiques de la Saskatchewan. De plus, une dizaine de communautés nordiques ont exprimé leur désir de mettre sur pied une coopérative de magasin de détail.

Wilp Sa Maa'y Harvesting Co-operative

Nord-Ouest de la Colombie-Britannique
Analyse d'étude de cas préparée par Carla Burton et Phil Burton
Symbios Research and Restoration

Introduction

La *Wilp Sa Maa'y Harvesting Co-operative* est une coopérative communautaire de cueillette du Nord-Ouest de la Colombie-Britannique. Cette entreprise a pour but d'apporter son soutien à la récolte, à la transformation et à la commercialisation durables de baies sauvages et d'autres produits forestiers indigènes de la région, tout en fournissant des revenus supplémentaires (spécialement aux Autochtones) dans une région où le taux de chômage est élevé. La coopérative exerce ses activités à Hazelton, et dispose de locaux fournis par le bureau des traités des Gitxsan pour les réunions de son conseil d'administration et pour ses membres. La cueillette des baies est actuellement effectuée par des membres de la coopérative, principalement sur les terres traditionnelles des Gitxsan, des Gitanyow et des Wet'suwet'en. La plupart de nos cueilleurs sont des membres des Premières nations, et certains d'entre eux font la cueillette sur leurs terres traditionnelles.

Résultat des retombées d'un projet de recherche

À la fin de 1995, Richard Overstall (du bureau des traités des Gitxsan) et David Coates (de la Section de la recherche de la *Prince Rupert Forest Region, du BC Forest Service*) proposent à Phil and Carla Burton de *Symbios Research and Restoration* (Smithers, *C.-B.*) de faire une étude sur la biologie des arbustes à petits fruits. La réaction des arbustes fruitiers aux coupes forestières à blanc préoccupe depuis longtemps les Autochtones, les forestiers et les biologistes. *Forest Renewal BC* finance par la suite une étude de deux ans intitulée : *Inferring the Response of Berry-Producing Shrubs to Different Light Environments in the ICHmc*. Ce projet de recherche a permis d'étudier la croissance et/ou la production de baies de cinq différentes espèces d'arbustes (qui servent abondamment aux Gitxsan à des fins alimentaires et médicinales, que broutent les ongulés, ou qui concurrencent les semis ou jeunes plants de conifères) sous différentes conditions d'ombrage en forêt. Les résultats de l'étude ont des répercussions sur la planification sylvicole ainsi que sur l'implantation de panelles de coupe, toutes les espèces ayant affiché une productivité optimale dans un environnement partiellement ombragé. Deux des espèces étudiées sont d'importantes sources de nourriture pour les Autochtones : le fruit de la

gaylussacia à fruits bacciformes (familièrement appelé gueule noire) et de la shépherdie du Canada.

Le projet de recherche a été réalisé en collaboration avec la *Strategic Watershed Analysis Team* (SWAT), un service technique du bureau des traités des Gitxsan (BTG). Les membres du personnel de la SWAT ont réalisé une grande partie du travail sur le terrain et ont fait le nécessaire pour que des équipes d'assistants aident à trouver des endroits adéquats, à décrire leur écologie locale et à prélever des échantillons de biomasse en vue d'une analyse quantitative. Pendant les étés de 1996 et de 1997, l'importance que tous les participants accordaient à ce travail était évidente. La plupart d'entre eux étaient des Autochtones; plusieurs n'avaient pas d'autre emploi ou étaient des chômeurs saisonniers. À la fin du projet, tous ceux qui travaillaient pour le projet savaient où se trouvaient les bons endroits de cueillette, à tel point que nous en avions un plein congélateur. L'idée de créer une entreprise a commencé par une plaisanterie : pourquoi ne pas faire de la confiture avec les baies puis la vendre en pots aux touristes. Mais nous avons commencé à prendre l'idée plus au sérieux quand nous avons réalisé que nous connaissions de bons coins de cueillette et qu'il était évident que beaucoup de personnes avaient besoin d'un revenu d'appoint. Au cours des quelques mois qui ont suivi la fin du projet de recherche, plusieurs d'entre nous qui y avions travaillé avons discuté informellement de l'idée de former une coopérative, vérifié les modalités pour en créer une, puis cherché à savoir si des fonds ou des subventions étaient disponibles.

Démarrage

Nous avons décidé d'adopter le modèle coopératif pour notre entreprise parce que nous croyons qu'il constitue un moyen démocratique pour un groupe communautaire de gérer une entreprise. La moitié des premiers organisateurs étaient des Autochtones associés au bureau des traités Gitxsan, et l'idée d'une organisation communautaire rappelant celle des clans leur plaisait. Les ressources et les idées sont mises en commun, mais dans une coopérative, le membre n'a le droit de voter qu'une seule fois, peu importe le nombre d'actions qu'il détient, contrairement à ce qui se passe dans une entreprise classique, où le nombre de votes est équivalent au nombre d'actions détenues (ce qui permet parfois à un seul actionnaire d'avoir beaucoup de pouvoir). Cette formule permet d'assurer une participation communautaire équitable à tous les niveaux. La participation à l'entreprise serait ouverte au public et n'importe qui pourrait devenir membre en achetant au moins une action. Nous avons décidé que toutes les personnes qui cueillaient les baies, les transformaient ou participaient à la distribution et à la commercialisation de la

confiture seraient membres de la coopérative. Il suffit aux membres de détenir une action pour pouvoir participer aux activités de l'entreprise, voter sur les propositions présentées à l'assemblée générale annuelle, participer à l'élection des membres du conseil d'administration qui sont chargés de prendre des décisions concernant la coopérative tout au long de l'année, et recevoir des bulletins d'information sur les activités de la coopérative. On encouragerait les gens à acheter plus d'une action si possible afin de créer un fonds de roulement.

L'une des premières démarches à faire pour créer une organisation est d'enregistrer la raison sociale auprès du gouvernement provincial. Nous avons décidé de donner une dénomination Gitxsane à la coopérative, puisque l'entreprise exerçait l'essentiel de ses activités sur des terres Gitxsanes, et (au début) tous les Autochtones engagés dans le projet étaient des Gitxsans. Le nom que nous avons finalement choisi est Wilp Sa Maa'y, qui signifie « la maison des baies » en gitxsan, puis nous avons déposé notre demande d'enregistrement auprès du Ministère des Finances et des relations avec les sociétés de la C.-B. Une fois la dénomination sociale approuvée, nous avons tenu notre première assemblée constitutive qui réunissait avant tout le personnel technique ayant participé au projet de recherche sur la biologie des arbustes. À cette occasion, nous avons remanié une série de règlements coopératifs et rempli les documents officiels pour devenir une coopérative enregistrée. Le conseil provisoire donna son accord pour que la coopérative verse un salaire décent de 10 $ l'heure à tous ceux qui travaillaient pour la coopérative. Le salaire serait fixé au même prix qu'une action, ainsi ceux qui le désiraient pouvaient échanger le fruit de leur cueillette (des baies) ou du temps de travail contre des actions. Nous avons chacun acheté une action de 10 $, ouvert un compte à la coopérative de crédit locale, et la SWAT a fourni les deux cents dollars nécessaires au dépôt des papiers officiels puis, le 4 août 1998, la coopérative devint réalité quand le directeur du registre des sociétés apposa sa signature sur les documents.

Notre conseil d'administration par intérim était composé de quatre Gitxsans et de deux non-Autochtones. Bien que nous disposions de quelques dollars grâce à la vente d'actions, nous aurions alors été incapables de démarrer sans un apport financier important. Nous avons donc demandé à la *Gitxsan-Wet'suwet'en Economic Development Corporation* une subvention de démarrage de 5 000 $ qui nous a permis d'acheter des myrtilles des bois dès cet été-là. Avec quelques liquidités et des matières premières, nous étions désormais en affaires.

Développement de la coopérative et de ses produits

Puisqu'un des buts de la coopérative était d'encourager la participation locale, nous allions devoir susciter l'intérêt de la collectivité. Nous avons fait appel aux services du *Interior News* à Smithers qui publia quelques articles sur le développement de la coopérative en 1998. Un des articles donnait des numéros de téléphone auxquels on pouvait appeler pour obtenir plus de renseignements. De plus, on envoya des dépliants partout dans Hazelton et Smithers pour annonçer un concours d'étiquettes et un concours de recettes de confitures de gueules noires assorti d'un prix de 200 $ chacun. Trois inscriptions furent reçues pour le concours d'étiquettes; le gagnant fut choisi par le conseil qui modifia le dessin afin de l'utiliser comme logo pour notre entreprise.

Le concours de recettes de confitures de gueules noires, et une dégustation fut organisée pour choisir le gagnant ou la gagnante. Environ quinze membres de la collectivité se réunirent pour goûter et évaluer les confitures les yeux bandés. Cette petite fête a non seulement permis de choisir un gagnant mais aussi de susciter de l'enthousiasme pour la coopérative qui accueillit de nouveaux membres.

Disposant de peu de capitaux, nous avons d'abord concentré l'essentiel de nos efforts sur la production d'un seul produit : la confiture de myrtilles des bois dans des pots de 250 ml. La première année, gardant notre devise en tête : « Penser grand mais commencer petit », nous avons discuté de plusieurs idées novatrices pour de futures initiatives tout en nous concentrant sur la production de notre principal produit. La deuxième année, nous avons décidé de lancer un deuxième produit principal : la gelée de canneberges. Nous prévoyons introduire un nouveau produit par saison tout en veillant au succès des produits existants. La poursuite d'une production dépend de la demande du marché. Nous sommes aussi à essayer différentes tailles de pots, car on nous a demandé de plus grands ou de plus petits formats.

Bien que nous ayons décidé de ne commercialiser qu'un seul produit la première année, nous avons finalement produit une petite quantité de conserves du fruit de la shéperdie du Canada, un membre de la coopérative nous ayant échangé 60 litres de ce fruit contre des actions. Nous avons l'intention de continuer cette production même si ces conserves n'ont pas de grandes chances de devenir une spécialité populaire,

puisqu'on trouve facilement ces fruits un peu partout dans la région et qu'ils constituent un aliment et un fortifiant traditionnels importants pour les Autochtones vivant sur la côte ou à l'intérieur des terres. Ainsi, en commercialisant ce produit notre coopérative soutient les valeurs culturelles traditionnelles et maintient les liens avec les générations précédentes.

La production de confiture de myrtilles a commencé lentement, car nous devions adapter la recette et les procédés à une production de masse. Toutes les quantités d'ingrédients utilisées et le temps de production devaient être contrôlés afin de pouvoir fixer un juste prix pour la confiture. Il fallait que le prix définitif couvre tous nos frais et génère un bénéfice raisonnable tout en étant concurrentiel.

Nos étiquettes et notre logo représentent un motif caractéristique de l'art autochtone du Nord-Ouest, et les pots que nous utilisons ont une forme carrée rappelant celle d'un coffret en bois de cèdre cintré, le récipient traditionnellement utilisé pour mettre les baies séchées. Nous espérons que dans ce bel emballage notre confiture attirera l'attention d'une clientèle soucieuse de la nature sauvage, en faveur des aliments biologiques, des entreprises artisanales et du rapprochement avec les Premières nations. Il semble que nous sommes en voie d'atteindre notre but puisque parmi les points de vente au détail établis au cours des deux premières années, on comptait trois musées, quatre boutiques de cadeaux pour les touristes et un magasin de produits diététiques.

Actuellement, nos étiquettes sont imprimées sur ordinateur chez l'un de nos administrateurs. L'information sur l'étiquette est écrite en anglais. Il s'agit d'une courte description du produit et d'une liste des ingrédients. Un de nos buts est d'avoir nos étiquettes imprimées de façon professionnelle pour que nous puissions ajouter un peu de couleurs et la traduction du texte en français, exigée par la loi si nous voulons vendre à l'extérieur de notre région. Nous aimerions aussi publier un petit livret qui serait attaché au pot de confiture et qui expliquerait les buts de la coopérative en anglais, en gitxsan, en wet'suwet'en et en français.

Traditions et préoccupations des Premières nations véhiculées par la coopérative

Bien qu'il ne soit pas du ressort de notre coopérative de promouvoir le traditionalisme, de par sa nature même Wilp Sa Maa'y intègre plusieurs valeurs traditionnelles autochtones. La cueillette de baies était et continue d'être une importante activité à la fois commerciale et de subsistance pour la plupart des premiers peuples de la

Colombie-Britannique. Notre coopérative encourage les gens à aller cueillir des baies en échange d'argent ou d'actions. Bien que traditionnellement les baies auraient été considérées comme des articles d'échange plutôt qu'une culture commerciale, la cueillette et la transformation des petits fruits peuvent être considérées comme une prolongation du commerce préeuropéeen. Extraire des ressources des territoires familiaux traditionnels est aussi une activité historique. Dans le passé, quand c'était la saison, familles et petits groupes allaient faire la cueillette de baies pour augmenter leur approvisionnement en vivres pour l'hiver, et pour les échanger. Aujourd'hui encore, les familles et les petits groupes vont faire la cueillette pour la coopérative afin de gagner de l'argent, mais ils ne cueillent plus sur les sites traditionnels puisque la plupart sont envahis par la végétation. Pendant la première année d'existence de l'entreprise, un des membres et ses deux fils firent la cueillette pendant trois jours dans un endroit secret et gagnèrent environ 800 $. L'argent gagné a certainement augmenté leurs revenus cette année-là.

Comme l'essentiel de la demande de fruits du shépherdie du Canada provient des collectivités côtières autochtones (parce que ce type de baie ne pousse pas sur la côte), nos ventes de conserves permettent de réinstaurer les relations commerciales traditionnelles entre les Autochtones de la côte et ceux de l'intérieur. Exploiter la terre aux fins d'en tirer des ressources autres que le bois d'oeuvre fait aussi partie des traditions autochtones. La coopérative aide à ranimer la tradition qui consiste à tirer un avantage durable de la forêt sans détruire ou détériorer son écosystème. Enfin, l'idée d'une coopérative cadre bien avec l'entité économique traditionnelle du huwilp (maisons) des Gitxsans. Traditionnellement, les biens étaient partagés entre les membres des maisons et étaient troqués (vendus) entre les maisons et les nations.

Le but de Wilp Sa Maa'y n'est pas de créer une coopérative exclusivement autochtone. Le statut de membre est accessible à tous les membres de la communauté immédiate et à quiconque veut acheter des actions. Nous pensons qu'une affiliation ouverte à tous peut contribuer à tisser des liens entre les Autochtones et les non-Autochtones en les faisant travailler pour un même but au sein de leur collectivité. Au milieu de l'année 2000, on comptait 106 membres dont 46 Autochtones. Le deuxième conseil élu est composé de trois administrateurs autochtones et de trois administrateurs non autochtones. Auparavant, le conseil se composait de quatre Autochtones et de trois non-Autochtones. Tous les membres de la collectivité sont invités à assister à notre assemblée générale annelle, et n'importe quel membre de la coopérative peut présenter sa candidature pour siéger au conseil d'administration.

Bien que Wilp Sa Maa'y ne vise pas à devenir une entreprise exclusivement autochtone, il se pourrait qu'elle soit un jour en grande partie gérée par des Autochtones. Le taux de chômage est beaucoup plus élevé dans cette population, c'est donc elle qui a le plus besoin d'emplois. Il pourrait être avantageux d'avoir une direction autochtone puisque la cueillette s'effectue en grande partie sur des territoires traditionnels. Si les Premières nations pouvaient gérer ce qui était autrefois une activité traditionnelle, cela pourrait les aider à retrouver leurs valeurs culturelles traditionnelles, un pouvoir politique et susciter chez elles de la fierté et un sens des responsabilités. Le fait d'administrer une telle coopérative leur permettrait aussi d'acquérir des compétences en direction et en gestion d'entreprise. Certains prêts et subventions sont uniquement disponibles pour les entreprises autochtones, ce qui nous a amenés à poursuivre un but qui n'est pas écrit sur papier : maintenir une représentation autochtone de 50 % (ou plus) au sein du conseil d'administration.

Le rôle des clans et des familles étendues est très évident dans la coopérative. Nous remarquons que beaucoup de nos membres (Autochtones ou non) sont des groupes de membres de la même famille, où un ou deux participants initiaux ont incité d'autres membres de la famille à faire partie de la coopérative. Il y a des avantages évidents à utiliser les liens familiaux pour augmenter l'effectif, surtout que ces nouveaux membres achètent souvent de nombreuses actions. Cependant, cela pourrait créer des inconvénients dans la collectivité autochtone locale si la prédominance de certaines familles empêchait d'autres familles de participer. De plus, les membres du conseil d'administration doivent apprendre à éviter le favoritisme et les conflits d'intérêts.

En tant qu'activité rattachée aux ressources de la terre, la cueillette des baies a bien sûr une influence sur la question des terres. L'utilisation de baies sauvages comme moyen de subsistance est un droit autochtone, mais la récolte commerciale de produits forestiers non ligneux n'est en règle générale ni réglementée ni reconnue. Selon le système traditionnel des huwilp Gitxsans, les lieux abritant des baies sauvages étaient aussi prisés et surveillés que les secteurs de pêche du saumon. Il faut résoudre la question du rôle relatif des premiers peuples et de la réglementation provinciale concernant la sauvegarde et l'exploitation de produits forestiers non ligneux sur les terres publiques. Les discussions à ce sujet se poursuivent entre les dirigeants gitxsans et les négociateurs.

L'avenir de la coopérative

La Wilp Sa Maa'y se développe lentement. Nous avons particulièrement été freinés pendant notre deuxième année d'existence; la récolte de baies a été très médiocre et nous n'avons pu par ailleurs en acheter. Aussi, l'intérêt et l'enthousiasme face à l'entreprise ont semblé s'évanouir. Heureusement, nos marchés existants continuent à réclamer de la confiture, et nous avons lentement acquis des points de ventes additionnels. Parce que nous avions acheté beaucoup de baies l'année d'avant, nous avons été en mesure de continuer notre production de confiture et de répondre aux demandes de nos marchés. Un petit noyau de personnes continue à gérer les affaires de la coopérative.

La gestion durable des terres des Gitxsans reste une question centrale des pourparlers entourant les traités, des différents accords sur des mesures provisoires ainsi que des consultations qui se déroulent entre temps. Wilp Sa Maa'y et ses membres ont eu l'occasion de participer à une initiative du ministère des Forêts consistant à recueillir des données sur les zones historiques et les zones actuelles de cueillette de baies dans une partie du district forestier de Kispiox. Nous avons mis notre liste de membres cueilleurs à la disposition des chercheurs qui faisaient les entrevues et préparaient les cartes (sous réserve de ne pas publier l'emplacement de zones de cueillette de baies considérées comme étant confidentielles), nous leur avons aussi vendu des caisses de pots de confiture pour offrir aux Aînés lors des entrevues. Le résultat final de cet exercice fut non seulement une carte indiquant les endroits où l'on pouvait trouver des baies, mais une série de recommandations indiquant aux compagnies forestières comment mieux protéger et maintenir la production de baies. Le conseil d'administration espère avoir d'autres possibilités de s'occuper de questions portant sur la gestion des terres.

Le manque de ressources financières continue de freiner l'essor de la coopérative. Nos ventes se maintiennent à un niveau constant, et nous permettront probablement de survivre à notre niveau de production actuel. Les deux premières années, nous avons choisi de ne pas avoir d'employés, nous contentant de payer nos cueilleurs de baies pour les produits fournis et notre fabricant de confitures à contrat. Tout le travail administratif était effectué par les administrateurs bénévolement ou en contrepartie d'actions. De plus, la confiture était produite par un membre qui travaillait comme traiteur et disposait donc d'une cuisine approuvée par le conseil de santé. Mais si nous voulons offrir des emplois stables, un produit international, une plus grande diversité de produits et avoir des niveaux de production plus élevés, nous aurons besoin de plus d'investissements. Aussi, sommes-nous actuellement à faire des

démarches pour obtenir de nouvelles subventions qui nous permettraient d'avoir un symbole de code à barres, de faire faire des étiquettes professionnelles, d'engager un ou une secrétaire à mi-temps, et de louer une cuisine industrielle. Jusqu'à maintenant, nous avons fait parvenir à nos membres un bulletin d'information par année, mais nous aimerions en publier au moins deux par année. Une grande partie de notre avenir dépendra de l'aboutissement positif de ces demandes.

Autre besoin : faire réviser nos règlements coopératifs afin de faciliter la gestion. Bien que le conseil d'administration fonctionne bien, l'assemblée générale annuelle continue de poser problème. Nous n'avions pas prévu qu'autant de personnes, ne vivant pas dans les environs immédiats ou ne s'intéressant pas à la gestion de la coopérative, joindraient les rangs pour montrer leur soutien. Aussi, le quorum de notre assemblée générale annuelle fixé au quart de l'effectif est beaucoup trop élevé, même si l'on prend en considération les votes par procuration. Cet élément des règlements sera modifié pour que le quorum soit atteint lorsque le nombre de membres présents correspond à tout le moins au double du nombre de directeurs en poste.

Il reste à doter la coopérative de compétences administratives. Cela pourrait être en partie réalisé en engageant un gestionnaire à mi-temps. Toutefois, il serait aussi utile que chaque nouveau membre élu du conseil d'administration puisse assister à un séminaire d'une journée portant sur le fonctionnement et les principes d'une coopérative, et sur les normes requises pour gérer une entreprise. L'enthousiasme du début et le bénévolat ne peuvent permettre à une entreprise que d'atteindre un certain niveau; nous prévoyons dépasser ce cap pour faire de Wilp Sa Maa'y une entreprise gérée de manière professionnelle.

Réponses au questionnaire de l'étude de cas

Carla Burton (présidente sortante et secrétaire actuelle)

Q. Quand la coopérative est-elle née?

R. La Wilp *Sa Maa'y Harvesting Co-operative* est devenue une coopérative enregistrée le 4 août 1998. L'idée d'une coopérative émergea à l'issue d'un projet de recherche sur les meilleures conditions d'éclairage les plus propices aux arbustes fruitiers auxquels les Autochtones attachent une grande importance. Notre première assemblée constitutive se déroula en juin 1998, à la suite de quoi nous avons ouvert un compte à la *Bulkley Valley Credit Union*. Nous avons commencé à acheter des baies au mois d'août 1998.

Q. Qui en étaient les fondateurs?

R. Les fondateurs de la *Wilp Sa Maa'y Harvesting Co-operative* sont : Russell Collier du *Strategic Watershed Analysis Team* (SWAT), Darlene Vegh, (SWAT), Marilyn Freel, (SWAT), Carla Burton, *Symbios Research and Restoration* (SRR), Phil Burton, (SRR) et Mavis Goertzen. Tous les fondateurs étaient impliqués dans le projet de recherche visant à examiner la réaction des arbustes à petits fruits à différentes intensités lumineuses.

Q. Quel réseau ou quels réseaux ont été nécessaires à la création de la coopérative?

R. Sans être nécessairement « réseautées », un certain nombre d'organisations jouèrent un rôle déterminant dans le démarrage de la coopérative. C'est la *Symbios Research and Restoration* qui a lancé le projet de recherche, a obtenu les documents d'enregistrement initiaux et a gardé l'idée bien vivante, qui est à l'origine de la création de la coopérative. La FRBC a financé la recherche initiale et a encouragé la participation des Autochtones, des femmes et des travailleurs forestiers/d'usines sans emploi. C'est la SWAT, le service technique du bureau des traités des *Gitxsan Office*, qui a appuyé le programme de recherche, a assuré la liaison avec la communauté autochtone, a participé au dévelopment de la coopérative et a payé les droits d'enregistrement qui permirent la création de la coopérative. Nous continuons d'utiliser le local mis à notre disposition par le bureau des traités des Gitxsans pour nos réunions de conseil et nos assemblées générales, et travaillons avec eux à

promouvoir la cogestion des terres publiques pour divers produits forestiers. La *Gitxsan Wet'suwet'en Economic Development Corporation* nous a octroyé une subvention de démarrage de 5 000 $.

Q. Certaines caractéristiques des groupes de personnes qui mirent sur pied l'entreprise, ou de l'endroit dans lequel elle a été créée, pourraient-elles aider à expliquer sa création?

R. La région de Hazelton est l'endroit logique, voire le seul endroit où ce genre de coopérative aurait pu naître. Tout d'abord parce que le BTG, fort de l'arrêt *Delgamuukw* rendu par la Cour suprême, s'est fait l'avocat de la cogestion et de l'exploitation des produits forestiers non ligneux soient exploités et cogérés. Deuxièmement, on y trouve une proportion à peu près équivalente d'Autochtones et de non-Autochtones qui ont déjà travaillé ensemble dans le passé. La proximité de Smithers (qui compte une importante communauté professionnelle) a également incité un certain nombre de non-Autochtones à devenir membres de la coopérative, en signe d'appui aux solutions de rechange communautaires à la foresterie industrielle. Le territoire gitxsan où sont cueillies la plupart des baies est l'une des plus riches de la province pour ce qui est de la diversité et de l'abondance des baies sauvages, champignons et autres produits forestiers non ligneux potentiels.

Q. Quels genres d'activités (administratives et sociales) la coopérative a-t-elle organisées?

R.

- Nous avons invité le journal local à publier un article portant sur la création de la coopérative.

- Nous nous sommes engagés à avoir des réunions mensuelles du conseil et une assemblée générale annuelle qui soient ouvertes à tous les membres.

- Nous avons envoyé deux bulletins d'information, un par année, pour tenir les membres au courant de la progression des activités de la coopérative.

- Nous avons annoncé un concours de logos et d'étiquettes et un concours de recettes de confiture de gueules noires (huckleberries) ouverts à tous les membres de la collectivité, assortis d'un prix de 200 $ pour chacun des concours dans le but de susciter l'intérêt de la collectivité.

- Nous avons organisé une dégustation de confiture ouverte à tous les membres de la collectivité pour déterminer le gagnant ou la gagnante du concours de recettes.

- Nous avons participé à des foires, marchés et conférences des environs pour présenter notre produit à la collectivité et pour vendre des parts sociales.

- Nous avons présenté des exposés sur la création de la coopérative à titre de conférenciers invités.

- Dans le cadre de notre recherche active de points de vente au détail, nous avons fourni des échantillons de confiture à des musées et à des boutiques de cadeaux.

- Nous sommes en train d'élaborer un plan d'affaires.

- Nous avons activement cherché de l'aide financière auprès d'organismes de financement.

Q. Les activités ont-elles changé?

R. Nous ne participons plus autant aux foires locales et aux ventes de produits d'artisanat, car nous nous employons à développer un marché plus structuré aux niveaux provincial et national (peut-être au niveau international). Nous nous efforçons d'avoir des réunions du conseil d'administration une fois par mois, mais comme la coopérative est essentiellement dirigée par des bénévoles et des gens qui travaillent en contrepartie d'actions, ce n'est pas toujours possible, nos membres devant travailler pour gagner leur vie. Si nous ne pouvons être présents aux réunions, nous essayons d'organiser des réunions informelles par téléphone. Si nous avons une décision à prendre et que nous ne pouvons pas avoir de réunion, les membres du conseil sont contactés avant qu'une décision soit prise. Des activités sociales sont organisées, au besoin. Par exemple, si nous voulons lancer un nouveau produit, nous organiserons probablement un autre concours.

Q. Quels sont les principaux problèmes auxquels la coopérative s'est butée au début?

R.

- Des difficultés de financement.
- Fixer un juste prix pour les fruits qui attirerait les cueilleurs.
- Trouver un endroit pour faire la confiture (p. ex. une cuisine industrielle approuvée par l'inspecteur hygiéniste local).
- Maintenir la qualité du produit par un bon contrôle.
- Avec des fonds limités, arriver à concevoir un produit attrayant et commercialisable.
- Mettre notre produit sur la marché (en particulier, les frais de transport/d'expédition).

Q. Quel rôle a joué le gouvernement?

R. La Gitxsan-Wet'suwet'en Economic Development Corporation a fourni des fonds de démarrage. Cette entreprise n'est pas un organisme public mais elle est financée par l'État. Quant au projet de recherche initial, il a été financé par *Forest Renewal BC* (qui est une société d'État).

Q. Quel a été le rôle des autres coopératives (le cas échéant)?

R. La *Bulkley Valley Credit Union* a manifesté de l'intérêt et de l'enthousiasme à l'idée d'une coopérative; un ou deux de ses employés sont devenus membres.

Q. Comment a-t-on obtenu le financement?

R. Une demande préparée par le conseil a été adressée à la *Gitxsan-Wet'suwet'en Economic Development Corporation* à Hazelton, et Darlene Vegh, de la SWAT, a rencontré ces gens pour discuter de la création de la coopérative. D'autres ressources financières furent obtenues par la vente d'actions aux membres et par la vente de produits.

Q. Comment les dirigeants élus de la coopérative ont-ils appris leurs rôles et leurs responsabilités?

R. Aux réunions du conseil d'administration, nous discutions informellement de nos responsabilités. Ceux qui avaient le temps se portaient volontaire pour accomplir les tâches qui devaient être accomplies.

Q. Comment les administrateurs et les employés ont-ils appris leurs rôles et leurs responsabilités?

R. Nous n'avons pas encore de directeur ou de gérant. Nos seuls employés qui sont en fait des entrepreneurs indépendants sont notre fabricant de confitures et nos cueilleurs de baies. Nous informons nos cueilleurs de l'étiquette de la cueillette, de l'endroit des postes d'achat et des prix, par des affiches, par des bulletins d'information et par l'intermédiaire de l'acheteur de baies. Notre fabricant de confitures est et reste en permanence en contact avec plusieurs membres du conseil, par téléphone et en personne.

Q. Quels programmes de formation auraient été utiles?

R. Un atelier sur les coopératives et leur fonctionnement, spécialement pour ce qui est de la gestion financière, du rôle des dirigeants, des conflits d'intérêts, de la tenue de la comptabilité et des exigeances en matière de rapport.

Q. D'après votre expérience, quels sont les avantages offerts par le modèle coopératif?

R.

- Il permet d'exploiter les idées créatrices des membres.
- Fournit des capitaux par l'intermédiaire de l'adhésion des membres et de l'achat d'actions sociales.
- C'est une manière démocratique de gérer une affaire.
- Il permet une participation communautaire équitable à tous les niveaux.

- Les membres peuvent participer au capital de l'organisation même s'ils ne disposent pas des fonds nécessaires pour acheter des actions, car ils peuvent travailler pour la coopérative en contrepartie d'actions sociales.

Q. Quels sont les désavantages?

R. Ceux qui consacrent le plus de temps et d'efforts au projet ne sont pas ceux qui peuvent le plus influer sur son orientation (un vote par action sociale). La structure du conseil en soi ne facilite pas la prise de décision puisque les membres sont éparpillés entre quatre ou cinq villes et villages.

Q. Quel conseil de nature générale donneriez-vous à des personnes qui souhaitent mettre sur pied une coopérative?

R. [Ces réponses concernent particulièrement l'exploitation de produits forestiers renouvelables :]

- Choisir un produit
  - utiliser une ressource abondante, renouvelable et utilisable;
  - créer un produit réalisable, distinctif et recherché;
  - éviter d'entrer en concurrence avec d'autres groupes, communiquer pour veiller à choisir des produits distincts.

- Étudier votre produit
  - biologie, mode de récolte, traitement et entreposage, utilisations, marchés

- Favoriser le partenariat et la collaboration
  - investisseurs < " > direction < " > main-d'oeuvre
  - rencontrer d'autres utilisateurs de la forêt pour discuter des répercussions de vos activités

- Plan d'affaires
  - élaborer un plan d'affaires réaliste. Pensez grand, mais commencez petit!

- Financement
  - comment allez-vous financer votre plan?
  - trouver l'aide financière disponible

- Élaboration du produit
  - faire participer la collectivité à l'élaboration de votre produit
  - tester votre produit auprès des membres, faire des comparaisons
  - choisir un emballage unique et à la fois reconnaissable

- Production et commercialisation
  - établir et maintenir des normes de qualité du produit
  - déterminer des prix de gros et de détail justes mais rentables
  - publiciser votre produit dans la collectivité tout en cherchant activement des marchés extérieurs

- Penser à l'avenir
  - prévoir de lancer progressivement de nouveaux produits
  - se tenir au courant des recherches et des politiques qui pourraient avoir une incidence sur vos activités
  - garder la coopérative sous les feux de la rampe

[Nous donnons ci-après des conseils sur les choses à faire et à ne pas faire :]
À FAIRE :

- Répartir le travail entre le plus grand nombre possible de membres et d'associés;

- Assigner certaines tâches qui doivent être régulièrement accomplies; par exemple, mettre les livres à jour;

- Entrer en contact régulièrement avec les distributeurs et les détaillants;

- Mettre à jour les inventaires;

- Développer de nouveaux marchés;

- Réunir le conseil d'administration régulièrement;

- Chercher des possibilités de financement sous forme de subventions et de prêts de démarrage;

- Participer aux activités de recherche et de gestion des ressources touchant les produits forestiers non ligneux;

- Favoriser la collaboration entre coopératives; trouver des groupes semblables qui ont des produits similaires, de façon à développer des produits qui se complètent les uns les autres au lieu de se faire concurrence.

À NE PAS FAIRE :

- Vouloir que tout soit en place avant de se lancer dans une telle aventure; c'est bien de planifier, mais rien n'arrivera si vous ne commencez pas quelque part;

- Structurer votre organisation de manière trop rigide (p. ex. exiger que le quart de vos membres soient présents pour atteindre le quorum à votre assemblée générale annuelle est peut-être irréaliste);

- Copier des produits et du matériel publicitaire existants – innovez;

- Essayer de tout faire en même temps. PENSEZ GRAND MAIS COMMENCEZ PETIT;

Q. Quel genre d'aide complémentaire souhaiteriez-vous recevoir du gouvernement?

R.

- Un fonds de lancement pour atteindre l'autosuffisance en matière de production et de commercialisation.

- Des subventions disponibles à n'importe quel moment de l'année sont beaucoup plus utiles que les subventions astreintes à une date limite de présentation des demandes.

- Des ateliers ou des séminaires gratuits sur le modèle coopératif et les principes de gestion d'une entreprise.

Q. Quelle genre d'aide complémentaire souhaiteriez-vous recevoir du secteur?

R. Nous ne savons pas exactement en quoi consiste le secteur. S'il s'agit du secteur des produits forestiers non ligneux, il est souvent nécessaire de réglementer la récolte des produits forestiers botaniques pour prévenir les prélèvements excessifs pour promouvoir la bonne gestion des ressources. Cela pourrait prendre la forme d'un permis ou d'un régime foncier, mais cela devra être élaboré avec soin, en lien avec les Premières nations locales et les autres intérêts communautaires. Nous ne voulons pas adopter la mentalité de l'enrichissement rapide de l'industrie du champignon du pin.

New Beginnings Housing Co-operative

Prince Albert (Saskatchewan)
Analyse d'une étude de cas préparée par Juliano Tupone

La *New Beginnings Housing Co-operative* de Prince Albert en Saskatchewan est une initiative de développement communautaire. Le but de la coopérative est de palier au vide économique provoqué par la décrépitude des maisons et des lots vacants dans les quartiers les plus vieux de la ville. Le deuxième but de la coopérative, mais non moins important que le premier, est de mettre sur pied un programme de revitalisation des propriétés et de permettre aux personnes qui ne peuvent obtenir une hypothèque de devenir propriétaires. La *New Beginnings Housing Co-operative*, après consultations auprès d'un agent immobilier, achète des maisons qui nécessitent des réparations. Les maisons sont ensuite appariées aux membres de la coopérative figurant sur la liste d'attente.

Survol historique

L'initiative New Beginnings Housing Co-operative a commencé en 1996 lors de l'établissement d'un comité consultatif d'habitation communautaire à Prince Albert. Comme à l'époque les taux d'intérêt étaient passablement bas, certaines personnes purent assumer les paiements d'hypothèque de leurs maisons, quoiqu'ils furent incapables de fournir la mise de fonds. Le comité était composé de Floyd Baldwin, un agent immobilier qui joua un rôle important dans la création du comité, et de représentants de la ville de Prince Albert, de la *Prince Albert Credit Union*, de l'éducation postsecondaire, et des services sociaux. Le comité découvrit un intérêt significatif de la communauté pour l'établissement d'une coopérative d'habitation. En effet, sur 71 demandes, 150 personnes anticipaient la création de la coopérative.

La coopérative visait les familles à faibles revenus, c'est-à-dire celles ayant un revenu familial n'excédant pas 30 000 $. Les candidats ont été soumis à une vérification de crédit de 90 jours, contrairement à la vérification habituelle de cinq ans. Des 71 demandes, vingt candidats furent choisis pour démarrer la coopérative. Une demande a été faite auprès de *Home Grown Solutions* afin d'obtenir une subvention permettant l'embauche d'un coordinateur, et après confirmation de la subvention en septembre 1996, la coopérative s'est mise en branle. En décembre de cette année, la première réunion s'est tenue en présence des familles, et la coopérative fut constituée en société.

La coopérative pris possession de la première maison en février 1997. Cette propriété qui nécessitait des rénovations fut achetée pour 20 000 $. La *Prince Albert Credit Union* demandait une évaluation de la maison afin d'obtenir un ajustement de sa valeur après avoir complété les rénovations. Afin d'évaluer le montant de la mise de fonds pour l'achat de la maison, un système basé sur le capital acquis a été mis au point pour l'ajustement du montant à payer après rénovations. Si la valeur de la maison était de 33 % supérieure au prix d'achat et au coût des matériaux, alors le capital résultant servirait à la mise de fonds pour l'achat de la maison. La première maison fut évaluée à 42 000 $ après rénovations. Trois maisons furent achetées selon le même procédé. Par la suite, la *Saskatchewan Housing* offrait des prêts sans intérêt comme mises de fonds pour l'achat des maisons.

Participation de la collectivité et répercussions communautaires

À ses débuts, la *New Beginnings Housing Co-operative* a pu compter sur l'aide considérable de la communauté. Des représentants de diverses organisations ont fait partie du comité consultatif de l'habitation communautaire, et le support fourni par les marchands locaux et la population fut aussi appréciable. La ville de Prince Albert apportait une contribution de 1 875 $ par maison; la province de la Saskatchewan fournissait 7 500 $ par maison via des prêts sans intérêt; la *Prince Albert Credit Union* fournissait le financement hypothécaire, jusqu'à 75 % de la valeur estimée des maisons après rénovations; et *CHC Home Grown Solutions* fournissait une subvention de 20 000 $ au comité consultatif d'habitation communautaire pour créer la coopérative d'habitation et embaucher un coordinateur.

Le support pour la *New Beginnings Housing Co-operative* provenant d'autres coopératives est venu principalement de la *Prince Albert Credit Union*. De plus, *Co-operators Insurance* fournissait l'assurance immobilière. La *Prince Albert Credit Union* fournissait 750 000 $ en financement hypothécaire et 250 000 $ de plus pour les rénovations. Les *Co-operators Insurance* fournissaient gratuitement l'assurance immobilière pour la première année. En revanche, il n'y avait que peu de support fourni par la coopérative de vente au détail locale. La *New Beginnings Housing Co-operative* aimerait recevoir plus d'aide de la *Prince Albert Co-op* en ce qui a trait aux matériaux de construction à l'instar d'autres marchands locaux qui ont offert du soutien en fournissant la rénovation et les matériaux de construction à des taux d'escompte.

La *New Beginnings Housing Co-operative* est constituée de membres très actifs qui tiennent régulièrement des réunions et coordonnent d'autres activités reliées à la coopérative. Plusieurs activités communautaires résultent de la structure de la coopérative. Par exemple, un barbecue, une fête de Noël, ainsi qu'un concours d'aménagement paysager se tiennent annuellement. Tout le monde travaille ensemble et il y a beaucoup de soutien apporté aux membres de la coopérative. Le conseil de direction compte neuf membres dont cinq hommes et quatre femmes. Tous les directeurs sont membres de la coopérative et propriétaires de maisons. Environ 75 % des membres de la coopérative et des propriétaires de maisons sont des Autochtones.

Obstacles au développement

La *New Beginnings Housing Co-operative* n'a pas rencontré trop de difficultés depuis sa fondation. Au début, le financement de l'achat de maisons a posé quelques problèmes, mais une fois le financement sécurisé par la coopérative, ceux-ci se sont vu diminuer.

La coopérative fait face à des difficultés en ce qui a trait à la structure elle-même. Ces difficultés se limitent cependant à des conflits de personnalité au sein du groupe.

Un besoin se fait sentir pour une aide plus soutenue du secteur coopératif, plus particulièrement de la coopérative de vente au détail locale de Prince Albert. Les membres de la *New Beginnings Housing Co-operative* apprécieraient recevoir plus de support en ce qui a trait à la vente au détail, comme la fourniture de matériaux de rénovation à bon marché et la création d'un réseau d'information provenant des expériences dont tous pourraient bénéficier.

L'implication des personnes qui ont joué un rôle important lors des débuts de la coopérative a quelque peu diminué. Une assistance continue de la part de membres influents impliqués lors de l'établissement de la coopérative serait appréciée.

La *New Beginnings Housing Co-operative* ne nécessite aucune aide supplémentaire du gouvernement. De façon générale, on croit que le gouvernement n'a pas à intervenir dans le processus décisionnel des coopératives.

Quint Development Corporation[1]

Saskatoon (Saskatchewan)

La *Quint Development Corporation*, créée en 1995, est une initiative de développement économique communautaire qui représente cinq quartiers importants de Saskatoon : Pleasant Hill, Westmount, King George, Riversdale, et Caswell Hill. La *Quint Development Corporation* a vu le jour suite à un processus de planification communautaire ayant pour but de faire ressortir les intérêts et les défis communs aux cinq communautés qui sont caractérisés par de faibles revenus, un taux de chômage élevé, un nombre important de familles ayant recourt à l'aide sociale, une grande proportion de propriétés louées, beaucoup de maisons vacantes, ainsi qu'au vieillissement des maisons.

En accordant beaucoup d'emphase à la communauté et à l'économie, la *Quint Development Corporation* permet aux familles et aux personnes ayant un faible revenu d'avoir accès plus facilement aux compétences et aux ressources disponibles. Cela, afin d'augmenter la participation et de faciliter la compréhension socio-économique et culturelle entre les communautés de base. En tant qu'organisation de développement économique communautaire, son but est de « permettre aux minorités ou aux groupes ayant un faible revenu de mettre en commun leurs ressources et leurs talents afin de créer un partenariat, des perspectives d'avenir, des emplois, de la formation, leurs revenus ainsi que ceux alloués aux membres de la communauté. Elle se base sur les méthodes d'affaires pour offrir des avantages sociaux et économiques dans les foyers de pauvreté de la ville » (document Quint 1)[2]. À cette fin, elle a créé des partenariats avec divers paliers gouvernementaux et des entreprises, lesquels sont compatibles avec les valeurs et les cultures communautaires. Sa mission stipule que « Quint est là pour renforcer le bien-être économique et social des quartiers importants de Saskatoon selon une approche basée sur le développement économique communautaire » (document Quint 1).

[1] Ce cas est extrait de « Quint Development Corporation Ltd. : A Case Study of Co-operatives as a Means for Aboriginal Economic Development », écrit par Nikki Hipkin et Neville Fernandes dans le cadre d'un cours de MBA intitulé Indigenous People and Economic Development, enseigné par Warren Weir et Kelly Lendsay.

[2] Les documents Quint 1 à 4, cités dans cet article, sont des documents internes non publiés préparés par la Quint Development Corporation. Les lecteurs intéressés par de plus amples informations peuvent s'adresser directement à Quint (230 Avenue R South, Saskatoon, SK, S7M 2Z1; téléphone (306) 978-4041; télécopieur : (306) 683-1957).

Les projets de Quint sont presqu'entièrement financés par le gouvernement. En 1999, 45,37 % de son financement provenait du gouvernement de la Saskatchewan, 31,27 % du gouvernement du Canada, et 3,67 % de la ville de Saskatoon. Le reste du financement provenait d'un parrainage collectif, soit 3,67 % et de levées de fonds et d'autofinancement, soit 16,01 %. Quint préférerait être plus indépendante qu'elle ne l'est présentement, puisque la majeure partie du financement comporte des exigences spécifiques préétablies. Toutefois, comme se concentrer sur l'aide à apporter aux personnes ayant un faible revenu comporte de sévères limites à la production de revenus, il est permis de douter que Quint sera un jour indépendante ou s'auto-suffira.

Les dépenses les plus importantes de Quint, soit 74,35 %, sont les salaires et les avantages sociaux, bien que 28,54 % de celles-ci vont à l'administration centrale. Le reste, soit 45,81 %, est alloué aux programmes. Chaque programme fonctionne indépendamment de Quint et est auto-suffisant même si cette dernière fourni tous les fonds nécessaires. Ces programmes versent des salaires aux administrateurs, aux instructeurs, et aux employés de projets, qui sont presque entièrement recrutés dans la communauté.

Fondée comme une corporation à buts non lucratifs, Quint encourage le développement de coopératives pour exécuter plusieurs objectifs à l'intérieur de son mandat.

La coopérative d'habitation Quint

En 1995, les citoyens déterminés à améliorer leurs conditions de vie et leur voisinage se sont joints, convaincus que le développement économique communautaire leur permettrait de prendre en main leur bien-être. La priorité décrétée par les membres du comité qui ont été interrogés portait sur l'habitation abordable et améliorée. Quint, en collaboration avec le gouvernement de la Saskatchewan, la ville de Saskatoon, et les entreprises locales, a rendu ce mandat possible pour certains.

Quint Housing Co-operative a été créée en 1997 à partir du programme *Quint's Affordable Home Ownership*. *Quint Housing Co-operative* a fait l'acquisition de dix maisons à l'intérieur des cinq communautés, a rénové ces maisons, et a logé dix familles, sept d'entre elles étant autochtones, qui habitaient auparavant dans des logements locatifs. En date du 31 mars 1999, Quint avait créé deux autres coopératives d'habitation, chacune comprenant dix maisons et familles : *C.O.R.E. Housing Co-operative (Communities Organizing Roots for Everyone)* et *Good*

Neighbour Housing Co-operative. Depuis ce temps, Quint a fondé deux autres coopératives : *Millennium Housing Co-operative* et *H.E.A.R.T. (Healthy Environment and Roofs Together) Housing Co-operative*.

Le choix des membres des coopératives d'habitation est basé sur plusieurs facteurs : le revenu familial inférieur à 30 000 $, les enfants âgés de moins de 18 ans, l'incapacité d'assurer un financement provenant d'une institution traditionnelle, et le soutien pour les projets de la coopérative. Des facteurs importants mais non essentiels sont l'engagement dans la communauté et diverses habiletés pratiques. Plusieurs propriétaires sont bénéficiaires de services sociaux.

Afin de financer l'achat, un prêt-subvention du gouvernement de la Saskatchewan à la *Saskatchewan Housing Corporation* fournit 25 % de l'hypothèque, et une subvention de la ville de Saskatoon en couvre 5 %. Pour les cinq premières années, la coopérative d'habitation possède le titre de la maison malgré le fait que chaque paiement effectué par la famille résidente est directement versé sur l'hypothèque. En plus de l'hypothèque, les paiements mensuels incluent l'assurance, les taxes foncières, la contribution au fonds de réparation en cas d'urgence, et à l'administration de Quint. À la fin de cette période de cinq ans, le prêt de la *Saskatchewan Housing Corporation* est remboursé et la famille a alors la possibilité d'assumer le titre. La *St. Mary's Credit Union*, la *Saskatoon Credit Union*, et la *Co-operative Trust* ont accepté de fournir des hypothèques aux membres de la coopérative qui ont conservé une bonne réputation en effectuant leurs paiements hypothécaires régulièrement, et ce, sans retard. À ce moment, la famille a aussi la possibilité de quitter la coopérative, mais peut y demeurer aussi longtemps qu'elle le désire, qu'elle assume ou non l'hypothèque.

La *Saskatchewan Housing Corporation* et la ville de Saskatoon donnent 900 $ par maison pour la rénovation et un fonds d'urgence de 2 000 $ pour les trois premières années. Chaque propriétaire verse mensuellement 50 $ à ce fonds, lequel peut être utilisé, par exemple, pour un chauffe-eau. De plus, la coopérative avance des prêts à court terme aux propriétaires pour l'amélioration de leurs propriétés.

Quint encourage les participants à s'unir afin d'améliorer leur bien-être économique et social, et par le biais de l'*Affordable Home Ownership Program,* elle contribue à la réalisation de plusieurs autres objectifs de développements économiques communautaires.

Amélioration et consolidation des conditions de vie des familles dans la communauté
Quint a fait des rénovations pour permettre aux familles d'aménager dans des maisons propres et en bon état. Au fur et à mesure que les familles se logent de façon permanente, le voisinage devient plus stable, ce qui est bénéfique autant pour les adultes que pour les enfants. Pour les adultes, la stabilité permet d'accroître le sentiment d'appartenance à la communauté, le sentiment d'autodétermination, et l'estime de soi. Pour les enfants, la stabilité réduit les obstacles en matière d'éducation et les aide à s'enraciner dans la communauté.

Diminution des coûts sociaux reliés aux mauvaises conditions en matière d'habitation
Plusieurs propriétés locatives sont mal entretenues par les propriétaires, et les locataires sont souvent incapables d'apporter eux-mêmes des changements aux bâtiments. La combinaison de ces facteurs peut mener à un manque de fierté dans un ménage et, souvent, à un manque de fierté personnelle. Pour les enfants qui vivent dans ces conditions, l'instabilité les empêche de développer des amitiés durables et des relations avec autrui. Déménager fréquemment représente un handicap sérieux au processus d'apprentissage, en interrompant leur scolarité et en diminuant l'importance de l'éducation.

Diminution de la pauvreté et de la faim par la création d'alternatives d'habitation abordables
Pour ceux qui occupent des emplois à faibles revenus, la diminution des coûts associés au logement libère une partie des fonds du ménage, qui peuvent être utilisés à d'autres fins comme la nourriture et les vêtements[3].

Création de communautés plus saines par l'augmentation de la stabilité, de la fierté et de l'engagement des résidents auprès de leurs communautés
Le fait de posséder une maison procure plus de stabilité que de la louer. Une fois réparées, ces maisons sont en meilleures conditions que la plupart des logements à louer déjà occupés, ce qui entraîne une fierté accrue chez les propriétaires. Les individus s'impliquent davantage dans leurs communautés lorsqu'ils ont la possibilité de participer à des activités visant à l'amélioration de celles-ci. Et quand ils deviennent propriétaires, ils en éprouvent un réel intérêt.

[3] Ceci ne s'applique pas aux bénéficiaires des services sociaux, l'allocation allouée à l'habitation étant proportionnellement réduite en fonction de la réduction des paiements de maison.

Développement de coopératives d'habitation pouvant fournir un support aux familles qui deviennent propriétaires et aider celle-ci à se doter de moyens personnels
L'expérience personnelle d'un membre de la coopérative démontre de quelle façon les coopératives favorisent les développements personnels. Lors du bris de sa fournaise, il fit appel à Quint pour demander aux administrateurs de venir la réparer. On lui rappela qu'en tant que propriétaire il était dorénavant responsable des réparations de sa maison. On lui apporta de l'aide, en le laissant toutefois faire la plus grande partie des démarches. Conséquemment, il apprit quelles étaient ses responsabilités et acquit une perspective et une compréhension du processus décisionnel. Lors d'une entrevue avec les auteurs, ce monsieur signalait qu'il appréciait la coopérative, le groupe, de même que l'aide et les conseils auxquels il avait accès grâce à celle-ci. Suite à cela, il s'est engagé à demeurer au sein de la coopérative après la période initiale de cinq ans.

Développement d'un sentiment d'appartenance à la communauté par le travail collectif dans les coopératives d'habitation
Par le biais des coopératives d'habitation les individus s'unissent et s'entraident afin de prendre des décisions en ce qui a trait, entre autres, à la direction et aux dépenses appropriées. En tant que propriétaires ils ont un vif intérêt à la communauté, à sa condition, et à la stabilité de leurs concitoyens. Ceci favorise le sens de l'intérêt collectif et permet de développer le sentiment d'appartenance à la communauté.

La fête de Noël fut grandement appréciée des membres, non seulement pour avoir contribué à diminuer les dépenses de Noël, mais aussi pour avoir permis aux participants de se sentir intégrés dans leur communauté. Dans l'ensemble, ils estiment que le groupe est très amical et qu'il y règne beaucoup d'entraide (document Quint 4, p. 21).

Aide apportée aux familles à faibles revenus dans le but de se bâtir un capital
En facilitant le processus d'accès à la propriété, Quint aide les familles à se bâtir un capital plutôt que de simplement payer un loyer. De plus, en finançant par le biais d'une coopérative, les familles à faibles revenus peuvent bénéficier d'un bon taux de crédit, qui peut ultérieurement être utilisé à des fins de financement hypothécaire.

Enraiement de l'exode des revenus en provenance des communautés centrales
Plusieurs propriétaires demeurent à l'extérieur des zones centrales et ne réinvestissent pas l'argent qu'ils gagnent dans la communauté. De plus, ils ne travaillent habituellement pas à l'amélioration des maisons. En rendant l'accès à la

propriété abordable par le biais des coopératives d'habitation, les communautés centrales conservent plus d'argent.

Achat, rénovation, et amélioration de l'inventaire des habitations vieillissantes des communautés centrales
Jusqu'à ce jour, Quint a acheté cinquante maisons par le biais des coopératives d'habitation, et l'organisme cherche présentement à faire l'acquisition de vingt maisons supplémentaires au cours de l'année. Après l'achat, chacune de ces maisons est rénovée par des constructeurs locaux, augmentant ainsi la valeur des propriétés dans le voisinage.

Création d'emplois et formation aux résidents de la communauté par le biais de la rénovation et de l'amélioration des maisons
Quint Construction Worker's Co-operative, offre la formation en menuiserie et en construction dans un atelier utilisé comme base où s'effectue la rénovation des nouvelles maisons. Ce programme de cinq semaines basé sur le partenariat, en collaboration avec *New Careers*, offre aux participants l'expérience pratique du travail, et un certificat en menuiserie de niveau un, ce qui garantira une sécurité d'emploi aux résidents dans ce secteur.

Une autre réalisation de *Quint Housing Co-operatives*, la *Bent Nail Tool Co-operative*, offre aux membres les outils de base, et ce, à des frais annuels minimes. Par ce service, les membres des coopératives d'habitation se sentent encouragés et peuvent conserver leurs maisons et leurs terrains.

La formation des travailleurs autonomes et le microfinancement

S'appuyant sur l'idée des prêts aux petites entreprises, Quint offre la formation entreprenariale en collaboration avec *Can-Sask Career Employment Services*, *Saskatoon Credit Union*, et *Western Economic Diversification*. Le but du programme est de munir les individus d'habiletés et de connaissances afin de pouvoir maîtriser à fond les prêts aux entreprises qu'ils requièrent. La méthode consiste en un cours sur les compétences en affaires qui aide au développement d'un plan d'affaires. Par la suite, ce plan est étudié par un comité composé de trois membres de Quint et d'un membre de *Saskatoon Credit Union* qui offre un soutien continu[4] et l'encadrement nécessaire. Ce programme crée de petites entreprises au sein des communautés

[4] Le *Support for Small Business Training Program* fournit l'instruction, la mise en oeuvre, et le soutien continu aux individus et aux groupes, encourageant ainsi la création de petites entreprises communautaires, incluant les entreprises à domicile et *worker co-ops*.

centrales et des emplois additionnels dans ces entreprises. *Western Economic Diversification* a apporté un soutien important à cette initiative, en fournissant un défaut de paiement de prêt de 20 %, jusqu'à concurrence de 1 million de dollars sur une période de cinq ans. Un tel soutien devrait permettre à Quint et à *Saskatoon Credit Union* d'augmenter de façon significative l'accès aux fonds pour les gens qui se montrent intéressés à investir dans une petite entreprise.

Conclusion

Quint s'est fixé des objectifs accessibles qu'elle a pu rencontrer à travers ses programmes, contribuant ainsi aux avantages à long terme des membres des coopératives. En augmentant l'accès à la propriété et en contribuant à la création de nouvelles entreprises florissantes, les résidents de la communauté ont bénéficié de l'accroissement de leur confiance en soi, de leur autodétermination et de leur auto-gratification.

> « Mes enfants ont un sentiment d'appartenance, de bien-être, et se sentent chez soi. Ils sont plus respectueux envers ce qui les entoure. Mes plus jeunes filles se demandaient, lorsqu'elles partiraient de la maison, lorsqu'elle seront plus vieilles, si elles allaient conserver leur chambre. Ma réponse fut :"Votre chambre sera toujours ici, dans notre maison, la maison dans laquelle vous avez grandi" ».
>
> « Il nous a fallu vingt ans pour parvenir jusqu'ici et il nous en prendra trente autres pour s'enraciner. Notre rêve s'est réalisé, nous pouvons enfin dire que nous avons une maison, notre maison (document Quint 3) ».
>
> « Ce qui à l'origine était un groupe composé d'étrangers (quelques-uns timides, d'autres craintifs, tous inquiets de ce qui se présenterait), est devenu un cercle d'amis solide travaillant ensemble pour le bien d'autrui ainsi que pour celui de la coopérative ».
>
> « Nous réalisons un rêve que la plupart d'entre nous croyait impossible. Nous travaillons ensemble à l'acquisition de nos maisons. Nous marchons la tête haute, ensemble nous sommes plus forts, et nous sourions lorsque nous parlons de nos maisons. Nous sommes propriétaires » (document Quint 2).